جمهورية مصر العربية
المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى

بحث

تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الإعدادى والثانوى العام

الباحث الرئيسى
ا.د محمد السيد حسونه
رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوى

١٩٩٣

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية مصر العربية
المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى

بحث

تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام

اعداد

ا٠د محمد السيد حسونه
رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوى

١٩٩٣

محتويات الدراسة

مقدمـــــة :

تبذل وزارة التربية والتعليم جهودا كثيرة ومستمرة من أجل تطوير التعليم فى مصـــــــــر ونظرا لأن هذه الجهود الاصلاحية تتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة القيادات التعليمية فـــــــى مؤسسات التعليم ، لتأثيرها على كفاءة النظام التعليمي من ناحية وعلى ارتفاع مستوى تحصيـــــــل الطلاب وبناء نمط شخصيتهم من ناحية آخرى • الامر الذى يجعل من الأهمية دراسة موضـــــوع تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام وذلك انطلاقا من دور المركـــز فى معالجـــة قضايـــا التعليـــم •

وتأسيسا على ذلك فقد تضمنت الخطة البحثية للمركز موضوع تطوير القيادات التعليمية فــــــى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام وذلك خلال العام البحثى ١٩٩٣/٩٢ •

ولقد تحددت أهداف الدراسة فى التعرف على واقع القيادات التعليمية فى التعليم الاعـــــدادى والثانوى العام ومناقشة هذا الواقع ومايعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق الأهداف ، والتعـــــرف ايضا على بعض الاتجاهات المعاصرة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصة لتطوير التعليـــــــم واقتراح الاجراءات اللازمة لتطوير القيادات التعليمية بحيث تصبح أداة مهمة فى رفع كفاءة العمليـــــــة التعليميـــة •

ولقد سارت الدراسة فى خطوات محددة ــ فى اطاربها النظرى والميدانى ــ وتتمثل فى الفصـــول التاليــــــة :

الفصل الأول : ويتناول الاطار العام للدراسة ويتضمن مقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها وحدودهـــــا والمنهج والادوات والدراسات السابقـــة •

الفصل الثانى : ويتناول طبيعة الوظائف القيادية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العـــــام (مدخل ــ توصيف الوظائف ــ تعقيب) •

الفصل الثالث : ويتناول واقع برامج تدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام (تمهيد ــ عرض برامج تدريب مديريـــة التربية والتعليـــم لمحافظة القاهرة ــ تعقيب ثم عرض برامج تدريب مديرية التربية والتعليم لمحافظـــة الشرقيـــة وتعقيـــب •

الفصل الرابع : ويتناول الاتجاهات العالمية المعاصرة لمنظور القيادات التعليمية فى المرحلـــة الاعداديـــة والثانوية ٠

والفصل الخامس: ويختص باجراءات الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج ٠

وأخيـــرا التقرير الختامـــى للدراسة ٠

ولقد أسفر تحليل الدراسة عن مجموعة من النتائج والتوصيات منها مايتعلق بنظم اختيـــار واعداد القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ومنهـا مايتعلق بتدريـــب القيادات التعليميـــة ٠

وأخيرا مشكلات القيادات التعليمية وأساليب مواجهتها فيما يتعلق بالمبنى المدرسى ،والمعلـم، والتلاميذ ، والمنهج الدراسى ، الادارة المدرسية والادارة التعليمية ٠

ولايسعنا الا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم وعاون فى انجاز الدراســـة بالفكر والرأى والمشورة والعمل سواء أكانوا من القيادات التعليمية بالوزارة أو الباحثين بالمركـــز وجميع اعضاء شعبة بحوث التخطيط التربـــوى ٠

ونأمـل أن يحقـق الله النفـع من وراء هذه الدراســة للعملية التعليمية فـى وطننـــا الحبيـــب مصـــر ٠

واللــه ولــى التوفيــق ،،،

الباحــث الرئيسى

ا٠د محمد السيد حسونـــــه

فريق البحث

الباحث الرئيسى :

ا٠د محمد السيد حسونه	استاذ باحث ورئيس شعبة بحوث التخطيط التربوى

وبمعاونة كل من السادة :

ا٠ سمير لويس سعد	استاذ متفرغ بشعبة بحوث التخطيط التربوى٠ (جدولة ومعالجة احصائية وتفسير بيانات)٠
د٠ سليمان محمد سليمان	باحث بشعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز (تطبيق ميدانى وتفريغ)
ا٠ نبيل عبد الخالق متولى	باحث مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوى٠ (تطبيق ميدانى)
ا٠ فتحى مصطفى محمد رزق	باحث مساعد بشعبة التخطيط التربوى بالمركز٠ (تطبيق ميدانى وتفريغ بيانات أولية)٠
ا٠ محمود جميل طوسون كاظم	باحث مساعد بشعبة تطوير المناهج بالمركز (تطبيق ميدانى وتفريغ بيانات أولية)٠
ا٠ فوزى رزق شحاته	باحث معاون بشعبة التخطيط التربوى بالمركز٠ (تطبيق ميدانى وتفريغ بيانات أولية واجمالية)٠
ا٠ خالد قدرى ابراهيم	باحث مساعد بشعبة التخطيط التربوى بالمركز (تطبيق ميدانى وتفريغ بيانات أولية)٠

تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم
الاعـدادى والثانوى العـــام

مقدمـة :

تولى وزارة التربية والتعليم فى مصر اهتماما خاصا بقضية تطوير القيادات التعليمية فـــى مؤسسات التعليم بمختلف مستوياتها من أجل دفع عجلة الاصلاح بما يتلاءم مع حاجات المجتمع .

من هذا المنطلق فقد سبق وأن تم اجراء دراسة عن القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى " نظم الاختيار والاعداد والتدريب " وذلك فى العام البحثى ١٩٩٢/٩١ باعتبار ذلك خطوة بنـاءة على طريق التطويــر .

ولقد أكد المؤتمر الرابع لوزراء التربية والوزراء المسئولين عن التخطيط الاقتصادى فى الـدول العربية (أبو ظبى ١٩٧٧) (١) على أهمية تطوير النظم التعليمية بخاصة فى الدول العربية لتصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وأوصى ب " العمل على اجراء تجديد حقيقى للنظـام التعليمى برمته فى الوطن العربى يتماشى مع روح العصر ومتطلبات كل بلد ويتلاءم مع التنميـــة الاقتصادية الاجتماعية فيه ، وضرورة تطوير الأجهزة الادارية ، وتحقيق اصلاح ادارى ضرورى فـــى التعليم ليصبح أداة فعالة فى تلك التنميـة " .

ولقد أوصى المؤتمر الدولى للتربية فى دورته الأربعين بضرورة تدريب العاملين شأنهم شـــأن المعلمين قبل وأثناء الخدمة للارتفاع بمستوى أدائهم لتأثيرهم على كفاءة النظام التعليمى من جهـــة ، وعلى ارتفاع مستويات تحصيل الطلاب من جهة ". (٢)

كما تؤكد الأدبيات التربوية على ضرورة فتح الجسور بين العاملين فى مجال التعليم وبخاصـة بين القيادات التعليمية والمعلمين باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر استراتيجيات التنمية والاصــلاح ودعم جهود التطوير . (٣)

---

(١) مكتب اليونسكو الاقليمى للتربية فى البلاد العربية،برنامج التجديد التربوى من أجل التنميـة " أبيداس " نشرة اعلامية العدد الثالث ، ١٩٨١ ، ص ٢ .

(٢) المؤتمر الدولى للتربية ، الدورة الاربعين ، باريس ، ١٩٨٨، ص٣ .

(3) California Department of Edacation , Connections, California : C D E,Office of Staff Development, 1990.pp.1-2

وانطلاقا من دور شعبة بحوث التخطيط التربوى بالمركز فى معالجة قضايا التربية والتعليم ووضع دراساتها بين يدى متخذى القرار فقد تم درج موضوع تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم العام والفنى ضمن مشروعات الخطة البحثية الخمسية ٩٢ـ١٩٩٧ التى سيجريها المركز ٠

ولقد وقع اختيارنا على موضوع تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ليكون موضع البحث ضمن خطة الشعبة البحثية للعام ٩٢/ ١٩٩٣ ٠

مشكلة الدراسة :

تتبلور مشكلة الدراسة فى تساؤل رئيسى مؤداه :

كيف يمكن تطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ، بما يحقق الأداء الأفضل للعملية التعليمية ؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

١ ـ ماواقع القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ؟
وما المشكلات التى تحول دون تحقيق القيادات لمهامها ؟

٢ ـ ما أفضل الاتجاهات المعاصرة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصة ؟

٣ ـ ما أهم الملامح اللازمة لتطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ؟

أهداف الدراسة :

١ ـ التعرف على واقع القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ومناقشة هذا الواقع ومايعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق التربية لأهدافها ٠

٢ ـ التعرف على بعض الاتجاهات المعاصرة والملائمة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصة لتطوير التعليم ٠

٣ ـ تحديد الملامح اللازمة لتطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام واقتراح الاجراءات المصاحبة لتنفيذ هذا التصور بما يحقق تطوير القيادات التربوية وجعلها أداة مهمة فى رفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المجتمع المصرى فى التنمية الشاملة والتقدم ٠

حدود الدراسة :

تركز الدراسة على القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام باعتبارها الفئات ذات العلاقة المباشرة بالمعلمين وغيرهم من العاملين فى المجال التربوى التعليمى ونخص بالذكر : المدرسين الأوائل - الموجهين - نظار ومديرى المدارس فى محافظتى القاهرة والشرقية ٠

المنهج والأدوات :

المنهج الوصفى التحليلى الذى يتلاءم مع مشكلة الدراسة ، مع استخدام مجموعة من الأدوات تتمثل فى اجراء مقابلات شخصية مقننة واستطلاع رأى القيادات التعليمية من خلال استبانة تعد لهذا الغرض ٠

الدراسات السابقــــة :

١ــ " دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والادارية فى مجال التربية والتعليم فى كل مــن الجمهورية العربية اليمنية ، وجمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الامريكية" (١٩٨٢) ×

تتمثل مشكلة الدراسة فى اختبار صحة الفروض التالية :

- انخفاض المستوى العلمي والمهني للقيادات التربوية والادارية باليمن .
- انعدام الاعداد التربوى للقيادات التربوية قبل الخدمة وضعف العمل على رفع مستواهـــا أثناء الخدمــة .

وتهدف الدراسة الى تحقيق مايلى :

- التعرف على الأوضاع العلمية والمهنية للقيادات التربوية والادارية فى مجال التعليم باليمن.
- التعرف على كيفية اعداد القيادات التربوية والادارية قبل الخدمة وأثناءها فى اليمن .
- التعرف على شروط الاختيار والتعيين للقيادات التربوية ومعرفة مستوياتها العلمية والمهنية وكيفية اعدادها وتدريبها فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكيــة .

وقد استخدم الباحث المنهج المقارن لمعالجة مشكلة دراسته .

وتتلخص أهم نتائج الدراسة فى ضوء الفروض التى حددها الباحث فيما يلى :

- أنه ليس هناك شروطا وقواعد معينة فى عملية الاختيار والتعيين للوظائف القيادية التربوية فى اليمن ، أما فى مصر فيتم اختيار القيادات التربوية على أساس المؤهل العلمـــى والخبره مع الأخذ فى الاعتبار بعامل الاقدمية ، واجتياز الدورات التدريبية فى مجـــال التخصص . أما فى الولايات المتحدة لايتولى الوظائف القيادية الا من لديهم مؤهـــلات علمية وتربوية تخصصية عالية وهى الماجستير والدكتوراه مع خبرات علمية فى مجــــالات التعليم المختلفــة .

× على هو باعباد " دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والادارية فى مجال التربية والتعليم فــى كل من الجمهورية العربية اليمنية ، وجمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الامريكية رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٨٢ .

— أوضحت الدراسة ايضا الى أن القيادات التربوية فى كل من مصر وامريكا يتم اعدادها فى كليات التربية بالجامعات ، أما فى اليمن فيعد بعض القيادات التربوية بالمعهد القومى للادارة العامة وذلك فى نطاق محدود للغاية ٠

٢— " دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الادارية فى مصر والولايات المتحدة الامريكية (١٩٨٥)*

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع عدد من المؤسسات العاملة فى مجال التدريب القيادى والمشكلات التى تواجهها والتعرف على هذه المشكلات ، واقتراح أنسب الحلول لمواجهتها ، حتى يمكن لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها ٠

وكان منهج الدراسة ، المنهج المقارن ، وذلك لدراسة المشكلات الخاصة بنقص اعداد القائمين على التدريب والجوانب الادارية والتنظيمية ، والتمويلية ٠

وتتلخص أهم نتائج الدراسة التى توصل اليها الباحث فيما يلى :

— أن الانشطة التدريبية التى تقدمها مؤسسات التدريب عامة هى وسيلة لتحقيق الاهداف التدريبية ، سواء أكانت معرفية أو انفعالية أوسلوكية ٠

— أن أساليب وطرق التدريب للقيادات الادارية تختلف فى مدة تنفيذها فهى تتراوح مابين أسبوع واحد الى أربعة أسابيع ٠

— وجود نقص كبير فى أعداد المدربين ، سواء فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة أو فى أكاديمية السادات للعلوم الادارية أو مصلحة الكفاية الانتاجية ٠

— كشفت الدراسة على أن المناهج التدريبية لاتقوم على تقدير سليم للاحتياجات التدريبية أو المقررات الوظيفية ٠

— غياب التنسيق بين مؤسسات التدريب الحكومية منها والخاصة من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة ٠

---

* عماد الدين حسن ابراهيم — دراسة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الادارية فى مصر والولايات المتحدة الامريكية — رسالة دكتوراه — تربية عين شمس ، سنة ١٩٨٥ ٠

٣ـ " تحليل محتوى خطة التدريب للادارة العامة للتدريب الفنى بوزارة التربية والتعليم، للتعرف على مدى ملاءمتها لأهداف التدريب نحو تحقيق النمو المهنى للمعلم (١٩٨٨)*

تتركز المهمة البحثية لهذه الدراسة فى تحليل محتوى خطة التدريب لعام ١٩٨٦/٨٥ للادارة العامة للتدريب الفنى بوزارة التربية والتعليم للتعرف على مدى ملاءمتها لأهداف التدريب نحو تحقيق النمو المهنى للمعلم ٠

وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلى :

١ ـ تحديد محتوى خطة التدريب ٠

٢ـ الكشف عن مدى مطابقة محتوى الخطة لأهداف التدريب ٠

٣ـ التعرف على المشكلات التى تعوق تنفيذ برامج الخطة ٠

٤ـ دراسة مدى ملاءمة المضمون لظروف المتدربين والمدربين والمشرفين ٠

٥ـ التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية لخطة التدريب ٠

٦ـ التوصل الى نظرة مستقبلية فيما ينبغى أن تكون عليه خطة التدريب ٠

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، وذلك للتعرف على خطة التدريب لعام ١٩٨٦/٨٥ للادارة العامة للتدريب الفنى بوزارة التربية والتعليم ومدى ملاءمتها لأهداف التدريب وايجابيات الخطة من أجل وضع الحلول والبدائل الملائمة لمشكلات تدريب المعلمين أثناء الخدمة ٠

وتتمثل أهم توصيات الدراسة فيما يلى :

١ ـ تحديد أهداف برامج التدريب تحديدا اجرائيا على أسس علمية ، بحيث تسبق صياغتها دراسات ميدانية تهدف الى حصر المشكلات وتبويبها وتحديد الأولويات التى يهدف البرنامج الى تحقيقها ٠

٢ـ تنوع خطة التدريب بحيث تغطى جميع المجالات التى تهم الدارسين ، وأن تتسم بالتوازن والتكامل وأن تكون ملائمة لامكانات الدارسين وظروفهم ٠



* المركز القومى للبحوث التربوية " تحليل محتوى خطة التدريب للادارة العامة للتدريب الفنى بوزارة التربية والتعليم للتعرف على مدى ملاءمتها لأهداف نحو تحقيق النمو المهنى للمعلم " قطاع اعداد الكادرات الفنية ، القاهرة ، سنة ١٩٨٨ ٠

٣ـ ضرورة تنويع الأساليب والطرق المستخدمة في كل برنامج بحيث تتمشى مع أهداف البرنامج واحتياجات الدارسين ، كما يجب الأخذ بالمستحدثات والتقنيات الجديدة في هذا الصدد لزيادة فاعلية العملية التدريبية ٠

٤ـ انشاء مراكز خاصة للتدريب وفق أسس علمية وتزويدها بجميع الامكانات التى تساعدها على تنفيذ برامجها على الوجه الاكمل مع التوسع فيما هو متوفر منها ٠

٥ـ أن يؤخذ فى الاعتبار رأى المتدربين فيما يتصل ببناء البرامج ومحتواها وطريقة تنفيذ موضوعاتها ٠

٦ـ ضرورة الاهتمام بتقويم برامج التدريب وقياس آثرها وبحث الجوانب التى تحتاج الى تطوير فيها ٠

٧ـ ضرورة نشر خطة البرامج الناجحة وتعميمها بين ادارات التدريب فى كل المحافظات وخاصة تلك البرامج التى تدور حول المشكلات المشتركة ٠

٨ـ ضرورة توفير المراجع ومواد التوثيق والمعلومات المتصلة بموضوعات برنامج التدريب ، بحيث تكون فى متناول المتدربين فى أثناء تنفيذ البرامج ، وكذلك بعد عودتهم الى مدارسهم ومواقع عملهم ٠

٩ـ أن يوكل أمر التدريب الى أجهزة متخصصة فى الشئون التربوية ، حتى يمكن تطوير العملية التدريبية وتحسين العائد منها على أن يستفاد من كل الخبرات المتاحة حيثما كانت ٠

١٠ـ نظرا لأن الظروف التى يتعرض لها المعلمون قد تعوق بعضهم عن الاشتراك فى حضور بعض برامج التدريب فمن الضرورى أن تكون هناك وسائل تدريبية بديلة مثل التدريب عن طريق المراسلة أو عن طريق التليفزيون أو التسجيلات الصوتية أو نحو ذلك حتى يصل التدريب الى اكبر عدد ممكن من العاملين ٠

١١ـ التوسع فى نظام البعثات الداخلية التى يتفرغ فيها المعلمون لمدة لاتقل عن عام دراسى بكليات التربية لاعداد كوادر متخصصة فى المجالات التعليمية القيادية مثل الادارة المدرسية والاشراف الفنى وتنظيم بعثات داخلية فى مجالات تخصصية لدراسة الاتجاهات الحديثة فى مجالات المواد الدراسية وطرائق تدريسها أو التقنيات المستخدمة فى التعليم كمجال الكمبيوتر التعليمى أو المجالات التربوية العامة كالارشاد النفسى والتوجيه المهنى وما الى ذلك٠

٤ـ " تطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى ضوء خبرات كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ـ دراسة مقارنة (١٩٩٠) *

تمثلت مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى :ـ

كيف يمكن تطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى المجتمع المصرى بما يتفق وظروفه ويستفيد فى الوقت ذاته من خبرات الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى عدة أسئلة فرعية على النحو التالى :

١ـ ما الوضع الراهن لتدريب المعلمين أثناء الخدمة فى مصر ؟

٢ـ ما الوضع الراهن لتدريب المعلمين أثناء الخدمة فى كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ؟

٣ـ ما أوجه التشابه والاختلاف فى تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى دول الدراسة ؟ وماتفسير ذلك ؟

٤ـ ما مدى الاستفادة من دراسة خبرات كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا فى طرح بدائل مقترحة لتطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى مصر بما يناسب ظروفها الثقافية ؟

وتهدف الدراسة الى طرح بعض البدائل المقترحة لتطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى مصر ، بما يتناسب وظروفها البيئية من جهة ، وبما يتفق وخبرات دولتى المقارنة وامكانية الاستفادة منها وتطبيقها فى مصر .

ولقد اتبع البحث المنهج المقارن فى دراسة مشكلة البحث ، وهو المنهج الذى تتعدد فيه جوانب الدراسة وفقا لطبيعة المشكلة .

توصلت الدراسة الى بعض النتائج والبدائل التى تساعد على تطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة ومن أهم النتائج مايلى :ـ

١ـ ضرورة التحول من مفهوم تدريب المعلمين أثناء الخدمة كاطار محدود الى مفهوم التنمية المهنية

---

* المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ـ "تطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى ضوء خبرات كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا ـ دراسة مقارنة ـ المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ـ القاهرة ، سنة ١٩٩٠ .

للعاملين كاطار عام ، يشمل كل العاملين فى قطاع التعليم من جهة ، مع ضرورة تعدد المؤسسات والفئات المسئولة عن التنمية المهنية من جهة آخرى .

٢— أوضحت الدراسة أيضا ، أن هناك اسرافا فى الدراسات السابقة الخاصة بقضية سياسات تدريب المعلمين أثناء الخدمة . وضرورة أن تتجه البحوث الحالية والمستقبلية الى السعى للاجابة عن التساؤلات التى تتمثل فى : الكيفية ، والخصائص ، والمضمون ، التى يتم من خلالها تحقيق التنمية المهنية للعاملين فى حقل التعليم لتحسين أداء المعلم من جهة وتحسين تحصيل ونمو الطلاب من جهة آخرى .

٣— أن هناك عدة تحديات تفرض على أى مجتمع تطوير سياسات تدريب المعلمين أثناء الخدمة، مثل الانفجار المعرفى ،وتغير دور المعلم بحكم طبيعة العصر ، وتغير الكثير من المفاهيم والنظريات التربوية ، وايضا التجديد والتجريب التعليمى .

٤— ان عملية التدريب اثناء الخدمة لها أهدافها المتعددة وبالتالى فان لها برامجا واساليبا تختلف باختلاف هذه الاهداف .

٥— ان التخطيط لتدريب المعلمين اثناء الخدمة عملية علمية تقوم على الدراسة والمسح لاعداد المعلمين ومستويات كفاياتهم الاساسية ، وحصر الامكانات البشرية والمادية المتاحة ، والخطط التدريبية القائمة ، واهداف خطة التدريب المقترحة ، والتقويم المستمر .

٦— ان الجهاز المسئول عن التدريب مهما كان شكله أو تنظيمه يجب أن يوثق علاقاته باجهزة التخطيط بوزارة التربية وغيرها من الوزارات الاخرى ، وأساتذة كليات التربية والكليات الاخرى، ومؤسسات الانتاج والخدمات والادارة التعليمية ، ولذلك يجب أن يتم تخطيط برامج التدريب بمشاركة خبراء من اجهزة التخطيط ، وممثلى كليات التربية ومؤسسات الانتاج والخدمات والادارات التعليمية .

بدائل مقترحة لتطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى جمهورية مصر العربية تمثلت تلك البدائل على النحو التالى :

١ — البديل الاول : تفويض كليات التربية فى الاشراف الاكاديمى والفنى على برامج التدريب للمعلمين قبل الخدمة واثناءها .

يستهدف هذا البديل تحقيق التكامل بين سياسات خطط تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناءها عن طريق تفويض كليات التربية فى الاشراف الاكاديمى والفنى على برامج اعداد المعلمين

قبل الخدمة وبرامج تدريبهم أثناء الخدمة ، ويستلزم هذا البديل تنفيذ الاتى :

١ — اعداد السياسات والخطط المطوره لتدريب المعلمين قبل الخدمة للحصول على درجة الليسانس او البكالوريوس التربوى .

٢ — اعداد برامج تدريب متوسطة المدى للمعلمين أثناء الخدمة .

٣ — تنظيم تدريب قصير المدى للمعلمين اثناء الخدمة من أجل رفع كفاءتهم ، وزيادة ثقافتهم العامة ومعلوماتهم التخصصية ، والتدريب على التقنيات الحديثة .

٤ — اعداد السياسات والخطط لتدريب المعلمين اثناء الخدمة للحصول على دبلوم تخصصى فى مجالات الادارة المدرسية ، والاشراف التربوى ، وتعليم الكبار ، والتخطيط التربوى ، وتكنولوجيا التعليم . مع امكانية تطوير هذا النوع من التدريب للحصول على درجتى الماجستير والدكتوراه مثلما يحدث فى قطرى المقارنة .

٢ — البديل الثانى : اعتبار تدريب المعلمين اثناء الخدمة نظام مفتوح له مدخلاته ، وعملياته ومخرجاته .

وطبقا لهذا البديل يتكون نظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة المقترح من ثلاثة عناصر وهى:

أولا : مدخلات نظام التدريب اثناء الخدمة وتقسم الى :

١ — مدخلات فكرية وتشمل :

أ — فلسفة نظام التدريب أثناء الخدمة .

ب — تحديد الأهداف العامة والخاصة للتدريب اثناء الخدمة .

حـ — تحديد الكفايات المطلوب توافرها فى المتدرب .

٢ — مدخلات بشرية وتشمل :

أ — هيئة المدربين .

ب — فئات المتدربين

٣ — مدخلات مادية وتشمل :

أ — اماكن ملائمة للتدريب

ب — توفير معينات التدريب

حـ — توفير نظام جيد للحوافز

ثانيا : عمليات نظام التدريب اثناء الخدمة ويشمل هذا العنصر :

أ – برامج التدريب اثناء الخدمة ٠

ب – اساليب التدريب

حـ – التقويم المستمر

ثالثا : مخرجات نظام التدريب اثناء الخدمة

حيث تعبر مخرجات نظام التدريب عن مدى تحقق الاهداف المنشودة فضلا عن حصيلة عمليات المعالجة وتحقق الكفايات المطلوبة ٠

٣– البديل الثالث : اعتبار المدرسة وحدة أساسية لتدريب جميع العاملين بها ٠

حيث ينظر هذا البديل الى المدرسة على اعتبار انها منظمة او مؤسسة تعليمية مطلوب تطوير انتاجها عن طريق زيادة كفاءة العاملين بها ٠ ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق :

١– تطوير المهام التى تضطلع بها المدرسة بتحقيق التكامل بين اهداف المدرسة ومتطلبات المجتمع الذى أوجدها واشباع حاجات العاملين بها ٠

٢– تكامل برامج تدريب جميع العاملين فى المدرسة مع برامج الاعداد الفنى والمهنى للعمل التربوى سواء أكان اداريا ام تعليميا ٠

٣– تطوير الهيكل التنظيمى للمدرسه بهدف زيادة فعالية الاتصال والتغذية المرتدة ، وايضا تهيئة مناخ يشجع التطوير المستمر للمدرسة ٠

٤– تطوير التقنيات والادوات اللازمة للعملية التربوية بما يواكب الانفجار المعرفى والتكنولوجى الذى نعايشه ٠

٥— القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى (الاختيار والاعداد والتدريب : ١٩٩٢)

تتمثل مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى الاتى :

كيف يمكن تطور أساليب الاختيار والاعداد والتدريب للقيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى لتحقيق الاداء الافضل ؟

وبتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الاتية :

١— ماموصفات وواجبات القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى ؟ وماشروط شغلها ؟

٢— ما الأساليب التى يتم بها اختيار القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى ؟

٣— ماطبيعة الاحتياجات التدريبية للمرشحين لشغل وظائف القيادات الاشرافية ؟

٤— ما الواقع الفعلى لأساليب الاختبار والاعداد والتدريب ومدى ملاءمتها لمواصفات وواجبات الوظائف القيادية فى التعليم الابتدائى ؟

٥— ما الحلول والبدائل المقترحة والمناسبة لتطوير اساليب اختيار واعداد وتدريب القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى ؟

وتهدف الدراسة الى :

— الكشف عن طبيعة وظائف القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى .
— تحديد أهم المهارات والقدرات اللازمة للقيادات الاشرافية .
— تحديد المعايير المعمول بها فى عمليات الاختيار والاعداد والتدريب .
— التوصل الى مجموعة من الاجراءات والبدائل المقترحة والمناسبة التى تكفل الارتقاء بعمليات الاختيار والاعداد والتدريب لقيادات التعليم الابتدائى .

وقد استخدم المنهج الوصفى التحليلى فى اجراء الدراسة وأداته استمارة استطلاع رأى .

وتتلخص أهم نتائج وتوصيات الدراسة الميدانية فيما يلى :

أولا : فيما يتعلق بنظام اختيار واعداد القيادات الاشرافية :

ضرورة مراجعة القرارات والتشريعات الخاصة بذلك بهدف استحداث شروط اخرى تضاف الى

---

* محمد السيد حسونه ، كمال حسنى بيومى : القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى — الاختيار والاعداد والتدريب، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوى، القاهرة، ١٩٩٢ .

الشروط المعمول بها بحيث تتم بموجبها المواءمة بين احتياجات ومواصفات كل وظيفة اشرافية منها على سبيل المثال :

- نمط شخصية المرشح ومدى لياقته على مباشرة العمل القيادى ·
- ضرورة تمتع المرشح بحسن السمعة والثقة بالنفس ·
- ضرورة الالمام بالنواحى التربوية والادارية ·
- الأخذ بتقارير الكفاية ونتائج التلاميذ ·

ثانيا : فى مجال تدريب القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى :

- ضرورة تحديد مستويات القيادات الاشرافية واختصاصاتها ·
- اعادة صياغة اهداف برامج تدريب القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى بحيث يمكن قياسها اجرائيا ·
- ضرورة تنوع اساليب التدريب بحيث تكون عاملا فاعلا فى تحقيق الأهداف ·
- الاهتمام بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها بطريقة منتظمة ·
- الاهتمام بقضية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائى ·

ويمكن القول أن الفرق بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية هو أن الأخيرة تركز على القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ·

والفارق الثانى أن الدراسات السابقة تركز على محور معين من محاور الدراسة الحالية بينما تركز الدراسة الحالية على طبيعة وظائف القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى وواقع برامج تدريب المرشحين لشغلها والأتجاهات العالمية المعاصرة لتطور القيادات التعليمية فى الاعدادى والثانوى ·

والفارق الثالث هو النزول الى ارض الواقع للتعرف على مايعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق الأهداف المختلفة واقتراح الاجراءات التى يمكن بموجبها رفع كفاءة العمليه التعليمية وتحقيق اهداف المجتمع فى التنمية والتقدم ·

مراجع الفصــل الأول

(١) مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية فى البلاد العربية ، برنامج التجديد التربوى من أجـــل التنمية " ابيداس " ، نشرة اعلامية ، العدد الثالث ، ١٩٨١ .

(٢) على هو باعياد : دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والادارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكيـــة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٩٨٢ .

(٣) عماد الدين ابراهيم : دراسة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الادارية فى مصـــر والولايات المتحدة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٨٥ .

(٤) المؤتمر الدولى للتربية ، الدورة الأربعين ، باريس ، ١٩٨٨ .

(٥) المركز القومى للبحوث التربوية : تحليل محتوى خطة التدريب للادارة العامة للتدريـــب الفنى بوزارة التربية والتعليم للتعرف على مدى ملاءمتها لأهداف التدريب نحو تحقيق النمـو المهنى للمعلم ، قطاع اعداد الكادرات ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

(٦) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية : تطوير سياسات خطط تدريب المعلمين أثنـــاء الخدمة فى ضوء خبرات كل من الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا — دراسة مقارنــــة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٠ .

(7) California Department of Education, Connections, California: CDE, Office of Staff Development, 1990.

(٨) محمد السيد حسونه وكمال حسنى بيومى : القيادات الاشرافية فى التعليم الابتدائـــــى . الاختيار والاعداد والتدريب ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

الفصل الثاني

طبيعة الوظائف القيادية في مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام وأساليب اختيارها وتدريبها

- مدخل
- توصيف الوظائف
- تعقيب

الفصـــل الثانـــى

طبيعة الوظائف القيادية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام

مدخـــل :

تعتبر القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام عنصرا هاما مـن عناصر العملية التعليمية لذلك تبرز مسئولية هذه القيادات كمحور لتطوير العملية التعليمية عنـد الرغبة فى الاسراع فى عملية التنمية التعليمية باعتبار أن هذه القيادات هى المحرك الأساسـى للعملية التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ٠

وتبرز حقيقة كون العمل القيادى حصيلة المهارات والخبرات والسمات الشخصية للقيـادات التعليميـة ٠

ونظراً لتطور مفهوم الوظيفة القيادية برزت عناصر جديدة لم تقتصر على مجرد المسئوليـة الادارية فى اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام والمسئوليات بل برز مفهومها الانسانى بظهور أهمية جوانبها السلوكية ومسئوليتها الاجتماعية الشاملة نحو تحقيق منفعة المجتمع بأسره ٠

واذا كانت طبيعة الوظيفة القيادية تتأثر بصفات وقدرات شاغليها ومهاراتهم فان العمـل القيادى يحتاج الى مقومات تعتمد على شخصية القائد الفنية والادارية والشخصية كظاهرة نفسيـة واجتماعية تثير التفاعل بين الصفات والخصائص والسلوك الذى يميز القادة كأفراد من غيرهم مـن مستويات العمـل الأخـرى ٠

ولذلك يتيح التحديد الواضح للخصائص وصفات وسلوك القائد الكفء فرصة وضع البرامـج المناسبة للتنمية والتطوير واكساب القيادة التعليمية خصائص القيادة الفعالة فى العملية التعليميـة وبما يؤدى الى تلافى جوانب القصور السائدة فى ذلك النوع من التعليـم ٠

وتتمثل أهم صفات القيادة التعليمية المؤثرة على الفعالية والانتاجية فيما يلى :ـ

- مستوى اللياقة الصحية الكاملة باعتباره مؤشر على توافر صفات النشاط والتحمل فى العمل ٠
- الاستقلال الشخصى وحرية التصرف والمبادأة والابتكار ٠
- تحديد أهداف وأساليب ووسائل العمل ٠
- الحزم والقدرة على اتخاذ القـرار ٠

- استغلال قدرات ومواهب المرؤسين .
- التفاعل الاجتماعى .
- معايشة افراد وجماعات العمل .
- اشراك الآخرين فى الرأى والمعلومات واتخاذ القرار .

الامر الذى يتطلب :

التركيز على المهارات التالية عند وضع وتنفيذ برامج تدريب القيادات التعليمية التى تعقدها الادارة المركزية للتدريب أو ادارات التدريب بالمديريات التعليمية وتتمثل هذه المهارات فيما يلى :ـ

- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- القدرة على التعبير .
- القدرة على مخاطبة الجماعات .
- القدرة على البحث العلمى واجراء المقابلات .
- اتقان أساليب العمل .
- ممارسة العلاقات العامه .

مما سبق تتضح أهم صفات القيادة التعليمية والمهارات الواجب تدريب المرشحين عليها لشغل هذه الوظائف فما هى القواعد المنظمة للترقى ؟

بمقتضى صدور القرار الوزارى رقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم جاء فى مادته (١٥) :

" يرتب المرشحون للنقل أو الترقية وفق الأولويات الآتية :

أ/ بالنسبة للوظائف التى يطلب النقل اليها :

١ـ الأعلى فى الدرجة المالية .
٢ـ الأقدم فى الوظيفة الحالية .
٣ـ الأقدم فى الوظيفة التى تسبقها مباشرة .
٤ـ الأقدم فى التعيين .
٥ـ الأقدم فى التخرج .
٦ـ الأكبر سنا .

ب/ بالنسبة للوظائف التى يترتب عليها الترقية الى درجة مالية أو وظيفة أدبية أعلى :—

١ــ الأقدم فى الدرجة المالية الحالية .

٢ــ الأقدم فى الدرجة المالية التى تسبقها مباشرة .

٣ــ الاقدم فى التعيين .

٤ــ الأقدم فى التخرج .

٥ــ الأكبر سنا .

كما يتضمن تحديده للمجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الاشرافية المتمثلة فى القيادات التعليمية التالية :

بدواوين الوزارة والمديريات والادارات اخصائى ثانوى واخصائى تدريس ثالث وكذلك فى وظائف النشاط والخدمات .

— مدرس أول ثانوى ويعادلها بالمدارس وكيل مدرسة اعدادية او اخصائى تدريس ثان (ب) وبدواوين الوزارة والمديريات والادارات اخصائى أول ثانوى او اخصائى تدريس ثان (ب) وكذلك فى وظائف النشاط والخدمات .

— ناظر مدرسة اعدادية ويعادل هذه الوظيفة بالمدارس وكيل مدرسة ثانوية أو اخصائى تدريس ثان (أ) وبدواوين الوزارة والمديريات والادارات وكيل قسم أو موجه اعدادى او اخصائى تدريس ثان (أ) وكذلك بوظائف النشاط والخدمات .

— ناظر ثانوى ويعادل هذه الوظيفة بالمدارس مدير مدرسة اعدادية أو وكيل مدرسة ثانوية (أ) او اخصائى تدريس أول وبدواوين الوزارة والمديريات والادارات رئيس قسم أو موجه ثانوى اواخصائى تدريس أول وكذلك فى وظائف النشاط والخدمات .

— مدير مدرسة ثانوية بالمدارس ويعادلها بدواوين الوزارة والمديريات والادارات وظيفة وكيل ادارة تعليمية ثالث أو مدير مرحلة أو موجه أول وفى وظائف النشاط تعادل وظيفة مدير مرحلة أو موجه أول وفى وظائف الخدمات تعادل وظيفة مدير مرحلة .

ومن هذا المنطلق حددت بطاقات وصف المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الصادرة من الوزارة عام ١٩٨٨ * والمعتمدة من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة — الوصف العام والواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغل هذه الوظائف وذلك على النحو الوارد تفصيلا فى الصفحات التالية .

---

* وزارة التربية والتعليم : بطاقات وصف المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم ، ١٩٨٨ .

توصيف الوظائـف :

اسم الوظيفة : مدرس أول اعدادى :

وتقع ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف الفنية للتعليم (الدرجة الثالثة أ)) وفيما يلى تحديد لتوصيفهـا :

أ - الوصف العام :

- تقع هذه الوظيفة فى المدارس الاعدادية .
- يختص شاغل هذه الوظيفة بالتوجيه الفنى لاعمال مادة تخصصه الى جانب قيامه بتدريس نصاب محدد من الحصص والاشتراك بنصيب معين فى ادارة المدرسة .

ب - الواجبات والمسئوليات :

- يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لناظر المدرسة وتحت الاشراف الفنى لموجهى المادة المختصين .
- يشرف شاغل هذه اشرافا فنيا على مدرس مادته .
- يوزع النشاط المدرسى الخاص بمادته على المدرسين مع مراعاة ميولهم واستعدادهـم .
- يعد السجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلبة وأنواع النشاط المتصل بمادته .
- يدرس نصاب محدد من الحصص معمايتطلبه ذلك من اعداد وتحضير للدروس والوسائل المعينـة وتحليل المنهج وتقويم التلاميذ ورصد درجاتهم فى دفتر المكتب .
- يعقد اجتماعات دورية مع المدرسين فى مادته لمناقشة كل مايتعلق بالمادة .
- يكون مكتبة خاصة للمادة تكون فى متناول المدرسين .
- يشرف على مجموعة فصول من المدرسة ويقدم تقارير يومية لناظر المدرسة عن سير العمل بها .
- يضع أسئلة امتحانات النقل ويشترك فى أعمال الامتحانات .
- يقوم بما يسند اليه من أعمال أخرى مماثلة .

حـ - مطالب التأهيـل :

- مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقـل فى الوظيفة الأدنى مباشرة .
- اجتياز البرامج التدريبية التى تتيحها له الوحده .

اسم الوظيفـــة : وكيل مدرسة اعداديــة :

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الثانية ب) وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ — الوصــف العــام :

— تقع هذه الوظيفة فى المدارس الاعداديــة ٠

— يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف المباشر على العملية التعليمية فى المدارس الاعداديـــــة

ب — الواجبات والمسئوليات :

— يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لناظر المدرســة ٠

— يعاون ناظر المدرسة فى ادارتها ويحل محله عند غيابــه ٠

— يشرف اشرافا مباشرا على أعمال الامتحانات (الشهرية — نهاية العام) والاعمال الاداريـــة والمالية والمخزنية وأعمال تغذية الطلاب والخدمات المعاونة ٠

— يعاون فى تنفيذ العملية التعليمية من جميع نواحيها من حيث التنظيم المدرسى، الجداول ، مواظبة العاملين ، انتظام التلاميذ وانضباطهم وتطبيق المناهج والخطط ومشروعات خدمــــة البيئة والرحلات والنشاط المدرسى ٠

— يشرف على توزيع الكتب على التلاميذ فى الاوقات المناسبة ٠

— المعاونة فى تطبيق قانون الالزام وبحث مشكلات التلاميذ وانقطاعهم أو تخلفهم ووسائل العلاج

— القيام بما يسند اليه من أعمـــــال ٠

حـ — مطالب التأهيـــــل :

— مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقـــل فى الوظيفة الأدنى مباشـرة ٠

— اجتياز البرامـــج التدريبيـــــة ٠

اسم الوظيفة : ناظر مدرسة اعداديـــة :

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجــــــة الثانية أ) وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ — الوصــف العــام :

— تقع هذه الوظيفة فى المدارس الاعداديـــة .

— يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحـــــى الفنية والمالية والاداريـــة .

ب — الواجبات والمسئوليات :

— يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لرئيسه .

— يتولى توزيع الاعمال الفنية والادارية بالمدرسة ويصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ .

— يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقا لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمـــــل بالمدرســة .

— يشرف على توزيع الطلاب على الفصول ويعتمد قبول المستجدين منهم ويبت فى حالات تأديبهم.

— يشرف على أعمال الامتحانات وتقويم الطلاب بالمدرسة ويضطلع بالمسئولية الكاملة عن أسئلـــة الامتحانـــات .

— يشرف على تحصيل الرسوم والتأمينات ويعتمد مستندات حسابات الأنشطة والدفاتر الماليـــة وكشوف المرتبات والتغذية وأعمال لجان الممارسة والمشتريات .

— يطبق قانون الالزام ويبحث مشكلات التلاميذ وانقطاعهم أو تخلفهم ووسائل العلاج .

— القيام بما يسند اليه من أعمال أخــرى .

حـ — مطالب التأهيــل :

— مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقــل فى الوظيفة الأدنى مباشــرة .

— اجتياز البرامــج التدريبيـــة .

اسم الوظيفة : مدير مدرسة اعدادية :

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الأولى ج)

وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ ـ الوصف العام :

ـ تقع هذه الوظيفة فى المدارس الاعدادية ٠

ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحى الفنية والمالية والادارية ٠

ب ـ الواجبات والمسئوليات :

ـ يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لرئيسه ٠

ـ يتولى توزيع الأعمال الفنية والادارية بالمدرسة ويصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ ٠

ـ يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقا لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمل بالمدرسة ٠

ـ يشرف على توزيع الطلاب على الفصول ويعتمد قبول المستجدين فيهم ويبت فى حالات تأديبهم ٠

ـ يشرف على أعمال الامتحانات وتقويم الطلاب بالمدرسة ويضطلع بالمسئولية الكاملة عن أسئلة الامتحانات ٠

ـ يشرف على تحصيل الرسوم والتأمينات ويعتمد مستندات حسابات الأنشطة والدفاتر المالية وكشوف المرتبات والتغذية وأعمال لجان الممارسة والمشتريات ٠

ـ القيام بما يسند اليه من أعمال أخرى ٠

ج ـ مطالب التأهيل :

ـ مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل ٠

ـ اجتياز البرامج التدريبية ٠

اسم الوظيفة : مدرس أول ثانوى .

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الثانية ب) وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ — الوصف العام :

— تقع هذه الوظيفة فى المدارس الثانوية والفنية ودور المعلمين .
— يختص شاغل هذه الوظيفة بالتوجيه الفنى لاعمال مادة تخصصه الى جانب قيامه بتدريس نصاب محدد من الحصص .

ب — الواجبات والمسئوليات :

— يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير المدرسة أو ناظرها وتحت الاشراف الفنى لموجهى المادة المختصين .
— يدرس المنهج ويوزعه مع هيئة التدريس مراعيا فى ذلك مستوى الكفاية والظروف ويعمل على توفير وسائل الايضاح ومعينات التدريس .
— يشرف على توزيع الطلبة على جمعيات النشاط المدرسى ويتابع سير هذا النشاط ويضع خطة الرحلات والزيارات الخاصة بمادته .
— يعد السجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلبة وأنواع النشاط المتصل بمادته .
— يقوم عمل مدرسى مادته ويوجه المدرسين الجدد لأفضل الطرق فى تدريسها .
— يكون مكتبة خاصة للمادة تكون فى متناول المدرسين ويشجع التلاميذ على القراءة الحرة والاستفادة من مكتبة الفصل ويقوم برصد الدرجات فى دفتر المكتب بالنسبة للفصول التى يقوم بالتدريس بها .
— يشترك فى اعمال الامتحانات آخر العام الدراسى .
— القيام بما يسند اليه من أعمال اخرى مماثلة .

ج — مطالب التأهيل :

— مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقل فى الوظيفة الادنى مباشرة .
— اجتياز البرامج التدريبية .

اسم الوظيفة : وكيل مدرسة ثانوية :

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الثانية أ)

وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ — الوصف العام :

— تقع هذه الوظيفة فى المدارس الثانوية والفنية ودور المعلمين ٠

— يختص شاغل هذه الوظيفة بالمشاركة فى الاشراف على سير العملية التعليمية من الناحية الفنية والادارية بالمدرسه ٠

ب — الواجبات والمسئوليات :

— يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لرئيسه ٠

— يتولى شاغل الوظيفة معاونة رئيسه فى ادارة المدرسة ٠

— يعاون فى تنفيذ العملية التعليمية من كافة وجوهها مثل التنظيم المدرسى — الجداول — مواظبة التلاميذ — مواظبة العاملين — تطبيق المناهج والخطط ومشروعات خدمة البيئة ٠

— يشارك فى الاشراف على أعمال الامتحانات الشهرية ونهاية العام والاعمال المالية والادارية والمخزنية وأعمال تغذية الطلاب والخدمات المعاونة ٠

— يتابع تطبيق اللوائح والنظم والتعليمات والخطط والمناهج المقرره ٠

— القيام بما يسند اليه من أعمال أخرى مماثله ٠

حـ — مطالب التأهيل :

— مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل فى الوظيفة الأدنى مباشرة ٠

— اجتياز البرامج التدريبية ٠

اسم الوظيفة : ناظر مدرسة ثانويـــة :

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الأولى ج)
وفيما يلى تحديد لتوصيفهـا :

أ ـ الوصـــف العـام :

ـ تقع هذه الوظيفة فى المدارس الثانوية العامة والفنية ودور المعلمين .
ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحـــى الفنية والمالية والاداريــة .

ب ـ الواجبات والمسئوليـات :

ـ يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لرئيســه .
ـ يتولى توزيع الاعمال الفنية والادارية بالمدرسة ويصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ .
ـ يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقا لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمـــل بالمدرســة .
ـ يشرف على توزيع الطلاب على الفصول ويعتمد قبول المستجدين فيهم ويبت فى حـــــالات تأديبهــم .
ـ يشرف على أعمال الامتحانات وتقويم الطلاب بالمدرسة ويضطلع بالمسئولية الكاملة عن أسئلـــة الامتحانات .
ـ يشرف على تحصيل الرسوم والتأمينات ويعتمد مستندات حسابات الانشطة والدفاتر الماليـــــة وكشوف المرتبات والتغذية وأعمال لجان الممارسة والمشتريات .
ـ القيام بما يسند اليه من اعمال اخرى .

حـ ـ مطالـــب التأهيـــل :

ـ مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقـــل فى وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى مباشرة .
ـ اجتياز البرامج التدريبيـــــة .

اسم الوظيفة : مدير مدرسة ثانوية

وتقع هذه الوظيفة ضمن وظائف المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم (الدرجة الأولى ب) وفيما يلى تحديد لتوصيفها :

أ — الوصف العام :

— تقع هذه الوظيفة فى المدارس الثانوية العامة والفنية ودور المعلمين .
— يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحى الفنية والمالية والادارية .

ب — الواجبات والمسئوليات :

— يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف العام لرئيسه .
— يتولى توزيع الاعمال الفنية والادارية بالمدرسة ويصدر التعليمات اللازمة للتنفيذ .
— يتابع تطبيق اللوائح والخطط والمناهج طبقا لما هو مقرر ويكون مسئولا عن سير العمل بالمدرسة .
— يشرف على توزيع الطلاب على الفصول ويعتمد قبول المستجدين فيهم ويبت فى حالات تأديبهم .
— يشرف على أعمال الامتحانات وتقويم الطلاب بالمدرسة ويضطلع بالمسئولية الكاملة عن أسئلة الامتحانات .
— يشرف على تحصيل الرسوم والتأمينات ويعتمد مستندات حسابات الانشطة والدفاتر المالية وكشوف المرتبات والتغذية وأعمال لجان الممارسة والمشتريات .
— القيام بما يسند اليه من أعمال اخرى .

ج — مطالب التأهيل :

— مؤهل تربوى عال أو مؤهل عال مناسب مع قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة من وظائف الدرجة الأولى من المستوى (ج) .
— اجتياز البرامج التدريبية .

التعقيـــب :

ومما تجدر ملاحظته على بطاقات الوصف للوظائف القيادية بالتعليم الاعدادى والثانوى العـام السابقة مايلى :

فيما يتعلق بالوصف العام أن هذه الوظائف تقع فى المدرسة الاعدادية والثانوية العامــة حتى وظيفة مدير مدرسة اعدادى وثانوى عام وفيما يتعلق بوظيفة موجه مادة دراسية ورئيس قسم تعليم اعدادى أو ثانوى عام فانها تقع فى الادارات والمديريات التعليمية ، وفيما يختص بالواجبات والمسئوليات المنوطة لشغل هذه الوظائف فانها تشترك فـى :

١ / خضوع شاغل الوظيفة للاشراف العام لرئيسه .

٢ / المشاركة فى تقويم الطلاب واعمال الامتحانات .

٣ / القيام باعباء ادارية مثل : سجلات المدرسة ، الطلبة ، النشاط

وتتباين الواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة من الوظائف القيادية السابقة كما يلى :

— بالنسبة للمدرس الأول :

تتحـــدد مسئولياته وواجباتـــه :

— تحليل المنهج وتخصصه وتحديد اهدافـه .

— تحضير الــدروس .

— زيارة المدرسين لمتابعة تدريس المنهـج .

— وبالنسبة لوظيفة وكيل مدرسة :

وفى ضوء القرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ تنحصر مسئولياته وواجباته فى :

— معاونة ناظر المدرسة فى الاشراف على العملية التعليمية ومراقبة نظام المدرسين وشئون الطلاب والامتحانات والعاملين وادائهم لمسئولياتهم (شئون العاملين) ، كما يعاونون الناظر فـــى تنظيم الحياة المدرسية والنشاط والرحلات والاشراف عليهـا .

— متابعة كافة العمليات التنفيذية التى تتعلق بمجال اشرافه وتقديم التقارير اليومية لناظر المدرسة

— تنسيق توزيع الطلاب على الفصول ومتابعة انتظامهم والاتصال بأولياء الأمور والمشاركة معهـــم فى كل مشاكل ابنائهـم .

— اما وظيفة ناظر مدرسة اعدادى او ثانوى عام وفى ضوء القرار الوزارى رقم ١٢٠ بتاريخ ٨٩/٥/٣٠

فتتحدد مسئولياتها وواجباتها فيما يلى :

١ — فى الشئون الفنيــة :

— ينوب عن رئيس مجلس ادارة المدرســة ·
— الاشراف على اعمال وكلاء المدرسة والاداريين والعمال والشئون الصحية ·
— اقتراح توزيع الجدول المدرسى ·
— توزيع رواد الفصول ودراسة مشكلات الطلاب معهم ·
— توزيع الأنشطة التربوية ومتابعة تنفيذها ·
— الاشراف على طابور الصبــاح ·
— الاشراف على تنفيذ خطة المسابقات العلمية والتربوية والرياضية ·
— المعاونة فى الاشراف على مجموعات التقوية ·
— المعاونة فى الاشراف على امتحانات الشهور ونصف العام واخر العام والدور الثانى ·
— متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين ·

٢ — فى الشئون الاداريــة :

— الاشراف على حضور جميع العاملين بالمدرسة والتحقق من توقيعهم عند الحضور والانصراف·
— اعتماد الخطابات المرسلة بشأن آمور تتعلق بالطلبــة ·
— الاشراف على اعداد قوائم الفصول واعتمادهــا ·
— اعتماد توزيع توزيع الاشراف اليومى ومتابعته ·
— متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات التى توقع من جهات التحقيق على العاملين ·
— تلقى الاعتذارات والاجازات العارضة وطلب مغادرة المدرسة لظروف طارئة واقرارات استــلام العمل واخلاء الطرف للعاملين بالمدرســة ·
— التأكد من تسجيل عناوين العاملين بالمدرسة وغيابهم وتأخرهم فى دفتر غياب وتأخــــر العاملين ومراجعة هذا الدفتر شهريا واعتماد مادون فيه ·

٣ــ في الشئون المالية والمخزنيــة :

ــ تشكيل لجان جرد خزينة وعهد المدرسة ورئاسة هذه اللجان •

ــ متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها على التلاميذ •

ــ رئاسة لجان المشتريــات والترميمـــات •

ــ متابعة اعمال لجنة الترميمات والانشاءات واصلاح الاثاث ورفع تقارير متابعة دورية عنها الــى المديــر •

ــ متابعة تنفيذ ملاحظات الموجهين الماليين والاداريين •

أمــا وظيفة مدير المدرسة وفقا لما ورد في القرار الوزارى رقم ١٢٠ لسنة ٨٩ فهى علــى النحو التالــى :

١ــ في الشئون الفنيــة :

ــ توزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والاشراف على أعمالهم •

ــ تشكيل لجنة الجدول المدرسى واعتماده والاشراف على وضع خطة الجدول وتغييرها أثنــاء العام الدراســى •

ــ اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة التنفيذ بالفصول •

ــ المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الاداء بينهم وعلاج السلبيات •

ــ متابعة تنفيذ جميع التعليمات والقرارات التى ترد للمدرسة مع مراعاة اطلاع المختصين عليها •

ــ اعتماد توزيع خطة الانشطة المختلفة والتنسيق بينها •

ــ رئاسة مجلس ادارة المدرســة •

ــ رئاسة مجلس الاباء والمعلمين •

ــ الاشراف العام على مجموعات التقوية •

ــ تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية •

ــ رئاسة جميع أعمال امتحانات الشهور ونصف العام واخر العام والدور الثانى ، وتعيين مــن يراه مناسبا لحسن سير عمليات هذه الامتحانات •

٢ـ في الشئون الاداريـــة :

- توجيه البريد الوارد الى جهات الاختصاص واعتماد البريد الصادر الى الجهات الآخرى ٠
- تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والاشراف على أعمالها واعتماد قراراتها ٠
- تشكيل لجنة تحويلات الطلاب من والى المدرسة والاشراف على أعمالها واعتماد قراراتها ٠
- تقييم جميع العاملين بالمدرسة بمساعدة المناصب الآخرى على ضوء تقارير الكفاية والمتابعـــة من الادارة المدرسية والتوجيه ٠
- الاقتراح على السلطة المختصة باحالة العاملين الى التحقيق فى حالات المخالفة ٠

٣ـ فى الشئون المالية والمخزنية :

- اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها ٠
- اعتماد محضر جرد جزينة المدرســة ٠
- اعتماد كشوف الآجور المرسلة للادارة آو المديرية للصرف بعد مراجعتها ، والتأكد مـــن اعادة الكشوف بعد الصرف وتوريد الآجور التى لم تصرف ٠
- اعتماد مستندات الصرف من نقود السلفة المستديمة والسلف الموقتة ومقابل الخدمات الاضافية٠
- الاشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد اعتماد تثمينها بمعرفة المديرية او الادارة ، وكذلك الاشراف على بيع الآصناف غير الصالحة للاستعمال من العهد المختلفة التى تكـــون تم اعتماد اجراءات تكهينها بمعرفة المديرية او الادارة ٠
- التحقق من عدم تحصيل اية مبالغ الا بموجب ايصالات رسمية وتوريدها للحسابات المختصة٠
- اعتماد مستندات باقى الاعمال المالية والمخزنية ٠

ويقوم موجه المادة الدراسية بالتعليم الاعدادى والثانوى العام والمسئوليات الاتية :

- يخضع للاشراف العام لرئيس القسم ، والاشراف الفنى للموجه الاول المختص بالمديرية آو الادارة٠
- يشرف على مدرسى تخصصه للوقوف على مدى مايحدث من تقدم فى العملية التعليمية ٠
- يقدم مقترحاته بشأن تنقلات المدرسين فى مجال تخصصه الى الموجه الاول ٠
- يقوم بالزيارات الميدانية للمدارس والفصول ويقوم التلاميذ من الناحية التحصيلية ٠

أما وظيفة الموجه الاول فيختص بالواجبات والمسئوليات التالية :

- يخضع شاغل الوظيفة للاشراف العام لمدير الادارة والاشراف الفنى للموجه العام المختص .
- يشرف على مدرسى الادارة فى مادة تخصصه .
- يعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية للموجهين واحاطتهم علما بكل جديد فى مجال تخصصه كما يقوم بنفس الواجبات والمسئوليات التى يقوم بها موجه المادة الدراسية .
- يعد الدراسات اللازمة فى مجال تخصصه عن حاجة المرحلة من المعلمين ومن الاجهزة والادوات والكتب والوسائل التعليمية ، ويقترح سبل توفيرها .
- يتولى اعداد التقارير المقترحة عن سير العملية التعليمية .
- يتابع اعداد المعارض والمسابقات على مستوى الادارة والمديرية والوزارة .

أما مدير مرحلة يقوم بالواجبات والمسئوليات الاتية :

- يرسم سياسة العمل بالاقسام التابعة له ويساهم فى المؤتمرات والندوات وحلقات المناقشة والتدريب والانشطة .
- دراسة البحوث التى تتعلق بالعملية التعليمية .
- يقوم بدراسة التقارير الفترية والتطورات الحديثة المتعلقة فى النواحى التعليمية ، ويقتبس المفيد منها للارتقاء بمستوى التعليم .
- يشرف على الاقسام التابعة له .
- يشارك فى دراسة موازنة المديرية أو الادارة التعليمية .
- يقوم بالمشاركة فى بحث الشكاوى الخاصة بالادارة التى يشرف عليها والتى يكلف بها من رئيسه .
- يقوم بدراسة الاحصاءات الخاصة بالتلاميذ المنتدبين من المدارس المرحله .

خلصنا فى هذا الفصل من معالجة القيادات التعليمية مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام باعتبارها عنصرا هاما من عناصر العملية التعليمية ، وان العمل القيادى حصيلة للمهارات والخبرات والسمات الشخصية للقيادات الاشرافية ، كما تناولنا قواعد النقل والتعيين فى هذه الوظائف باعتبارها من العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة وذلك على النحو الوارد فى القرار الوزارى رقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٧ والقانون ٨٨ لسنة ١٩٨٨ ، والقانون ١٢٠ لسنة ١٩٨٩ ثم عرضنا للوصف العام لهذه الوظائف والواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل

اللازمة لشغل هذه الوظائف ، وأوضحنا العناصر المشتركة بين هذه الوظائف فى المهام والمسئوليات علاوة على المهام التى تنفرد بها كل وظيفة • الامر الذى يوضح أهمية البرامج التدريبية وملامحهـــــا للمرشحين لشغل هذه الوظائف وهذا ماتعالجه الدراسة فى الفصل التالى •

مراجع الفصل الثانى :

(١) قرار وزارى رقم ٢١٣ بتاريخ ١٩٨٧/١١/١ بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ٠

(٢) وزارة التربية والتعليم ٠ بطاقات وصف المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم ، ١٩٨٨

(٣) قرار وزارى رقم ٨٨ بتاريخ ١٩٨٨/٤/١٧ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لاجهزة مديريات التربية والتعليم والادارات التعليمية بالمحافظات ٠

(٤) قرار وزارى ١٢٠ بتاريخ ٨٩/٥/٣٠ بشأن تحديد مسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة ٠

الفصل الثالث

واقع برامج تدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية في مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام

تمهيد

أولا : عرض برامج تدريب مديرية التربية والتعليم لمحافظة القاهرة .

- تعقيب

ثانيا : عرض برامج تدريب مديرية التربية والتعليم لمحافظة الشرقية .

- تعقيب

الفصل الثالث

واقع برامج تدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية في مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام

تمهيد :

تناولت الدراسة فى الفصل الثانى معالجة طبيعة الوظائف القيادية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام باعتبارها عنصرا هاما من عناصر العملية التعليمية ، وان العمل القيادى حصيلة للمهارات والخبرات والسمات الشخصية ، كما تناولت قواعد النقل والتعيين فى هذه الوظائف والوصف العام لها والواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها ٠

وبهدف هذا الفصل الى القاء الضوء على برامج تدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام (مدرس أول اعدادى ومايعادلها ـ مدرس أول ثانوى ومايعادلها ـ ناظر اعدادى بالتعليم العام ومايعادلها ـ ناظر ثانوى ومايعادلها مدير مرحلة ومايعادلها بالتعليم العام) والتى نفذت عام ١٩٩٢ فى محافظتى القاهرة والشرقية وذلك للتعرف على :

- طبيعة البرامج ومحتواها والأساليب التدريبية والزمن المخصص لكل برنامج والمخصص لكل موضوع ٠
- مدى ملاءمة هذه البرامج للاحتياجات التدريبية لكل وظيفة من الوظائف موضع الدراسة فى ضوء المهام والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة ٠

من هذا المنطلق فان مسار الدراسة فى هذا الفصل يتمثل فيما يلى :

أولا : عرض برامج تدريب محافظة القاهرة وتعليق ٠

ثانيا : عرض برامج محافظة الشرقية وتعليق ٠

أولا : برامج تدريب القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام لمحافظة القاهرة

١٩٩٢

محتوى البرنامج التدريبي للترقي الى
وظيفة مدرس أول اعدادي ومايعادلها
(عام ١٩٩٢)

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	ـ العلاقات الانسانية ودورها في رفع مستوى الأداء .	٢
	ـ الشئون المالية والادارية .	٢
الثاني	ـ استراتيجية التعليم والسياسة التعليمية .	٢
	ـ شئون الطلبة والامتحانات واعمال لجنة النظام والمراقبة .	٢
الثالث	ـ التقويم التربوي .	٢
	ـ فلسفة النشاط المدرسي .	٢
الرابع	ـ المهارات الأساسية في التدريس .	٢
	ـ حلقات مناقشة وتوجيه .	٢
الخامس	ـ مشكلات تلميذ المدرسة الاعدادية ودور التربية في العلاج .	٢
	ـ حلقات مناقشة وتوجيه .	٢
السادس	ـ المشكلات السكانية ودور المدرسة في العلاج .	٢
	ـ حلقات مناقشة وتوجيه .	٢
الاجمالي		٢٤ساعة

محتوى البرنامج التدريبى للترقى الــى
وظيفة مدرس أول ثانوى ومايعادلهــــــــــــا
بالتعليم العام (عام ١٩٩٢)

اليــوم	الموضـــــــــــوع	الزمــن
الأوّل	— المهارات الأساسيــة فى التدريــس . — تكنولوجيــا التعليــم .	٢ ٢
الثانى	— استراتيجيــة وتطوير التعليـــم . — دليل التوجيــه الفنـــى .	٢ ٢
الثالث	— النشاط المدرسى وتطبيقـــه . — المــدرس الأوّل كمــدرب .	٢ ٢
الرابع	— التحليل المهنى لوظيفة المدرس الأوّل . — حلقات مناقشة وتوجيــه .	٢ ٢
الخامس	— مشكلات تلاميذ المدرسة الثانوية وكيفية علاجها . — حلقات مناقشــة وتوجيـــه .	٢ ٢
السادس	— اعمال لجنة النظام والمراقبة داخل المدرســة . — حلقــات مناقشــة وتوجيـــه .	٢ ٢
الاجمالى		٢٤ساعة

محافظة القاهرة

محتوى البرنامج التدريبى للترقى الى
وظيفة ناظر اعدادى ومايعادلها بالتعليم العام
(عام ١٩٩٢)

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	القيادة الادارية التربوية	٢
	فلسفة النشاط المدرسى ٠	٢
الثانى	السياسة التعليمية واستراتيجية تطوير التعليم	٢
	شئون الطلبة والامتحانات ٠	٢
الثالث	المتابعة الميدانية	٢
	الشئون المالية والادارية المتعلقة بالمدرسة الاعدادية ٠	٢
الرابع	اعمال لجنة النظام والمراقبة ٠	٢
	حلقات مناقشة وتوجيه ٠	٢
الخامس	مشكلات تلميذ المدرسة الاعدادية وعلاجها	٢
	حلقات مناقشة وتوجيه ٠	٢
السادس	— الثقافة القانونية وتقييم اداء العاملين وفقا لاحكام قانون العاملين رقم ٤٧	٢
	— حلقات مناقشة وتوجيه ٠	٢
الاجمالى		٢٤ ساعة

محافظة القاهرة

محتوى البرنامج التدريبى للترقى الى

وظيفة ناظر ثانوى ومايعادلها (عام ١٩٩٢)

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	— القيادة التربوية — تكنولوجيا التعليم	٢ ٢
الثانى	— استراتيجية وتطوير التعليم — اعمال لجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة ٠	٢ ٢
الثالث	— المهارات الاساسية فى التدريس — الكمبيوتر ودوره فى العملية التعليمية ٠	٢ ٢
الرابع	— التخطيط التربوى — حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
الخامس	— القيادة الادارية ومناقشة قانون العاملين بالدولة ٠ — الشئون المالية والادارية	٢ ٢
السادس	— فلسفة النشاط المدرسى — حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
الاجمالى		٢٤ساعة

محافظة القاهرة
مديرية التربية والتعليم
ادارة التدريب

محتوى البرنامج التدريبى للترقى الى
وظيفة مدير مرحلة ومايعادلها بالتعليم العام
(عام ١٩٩٢)

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	القيادة الادارية التدريب أثناء الخدمة	٢ ٢
الثانى	استراتيجية وتطوير السياسة التعليمية التخطيط التعليمى	٢ ٢
الثالث	دليل التوجيه الفنى حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
الرابع	الشئون المالية والادارية حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
الخامس	تكنولوجيا التعليم حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
السادس	احكام قانون العاملين المدنيين بالدولة حلقات مناقشة وتوجيه	٢ ٢
الاجمالى		٢٤ ساعة

من استقراء برامج التدريب للترقى لوظائف أعلى والمعمول بها حاليا لشغل وظائف القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة تلاحظ مايلى :

أولا : الموضوعات المشتركة فى جميع البرامج وتتمثل فى :

- السياسة التعليمية واستراتيجية تطوير التعليم • وهو أمر حيوى يقتضى الالمام به من قبل كافة العناصر القيادية فى العملية التعليمية حيث يتم من خلاله التعرف على الفلسفة والأهداف وخطوات التطوير والمعوقات التى قد تحول دون تنفيذ بعض جوانب التطور •

ثانيا : موضوعات مشتركة فى معظم البرامج تتمثل فى :

١ ـ شئون الطلبة والامتحانات واعمال لجنة النظام والماقبة وتتضمنها جميع البرامج عدا وظيفة مدير مرحلة ومايعادلها وهو من الموضوعات الهامة ايضا والتى ينبغى أن تلم بها كافة القيادات التعليمية •

٢ ـ الشئون المالية والادارية :

فى جميع البرامج عدا وظيفة مدرس أول ثانوى • ويمكن ارجاع ذلك الى تخصص المدرس الأول فى النواحى العلمية البحتة ووجود مختصين بالنواحى المالية والادارية • ولكن كان ينبغى أن تتضمنها كافة البرامج حتى لايكون عدم الالمام بها من معوقات الأداء فى العملية التعليمية •

٣ ـ فلسفة النشاط المدرسى :

فى جميع البرامج عدا مرحلة ومايعادلها •

ثالثا : موضوعات مشتركة فى بعض البرامج :

١ ـ تكنولوجيا التعليم :

وذلك فى : مدرس أول ثانوى ـ ناظر ثانوى ـ مدير مرحلة •

٢ ـ المهارات الأساسية فى التدريس :

فى : مدرس أول اعدادى ومافى مستواه ، مدرس أول ثانوى ومافى مستواه ، ناظر ثانوى ومايعادلها وهو من الموضوعات الجوهرية التى ينبغى التأكيد عليها والاشادة بها للارتقاء بالعملية التعليمية •

٣- القيادة الادارية التربوية

في : ناظر اعدادى - ناظر ثانوى - مدير مرحلة ·

٤- مشكلات التلاميذ ودور المدرسة فى العلاج

مدرس أول اعدادى - مدرس أول ثانوى - ناظر اعدادى

٥- مناقشة قانون العاملين بالدولة

فى برنامج ناظر اعدادى ومايعادلها ، ناظر أول ثانوى مايعادلها ، مدير مرحلة ومايعادلها

٦- التخطيط التربوى (التعليمى)

ناظر ثانوى - مدير مرحلة ·

٧- دليل التوجيه الفنى

مدرس أول ثانوى - مدير مرحلة ·

رابعا : موضوعات عامة خاصة بكل مرحلة على حدة :

أ - <u>وظيفة مدرس أول اعدادى ومايعادلها</u> :

- العلاقات الانسانية ودورها فى رفع مستوى الأداء يرى الباحث أنه كان من الأفضل تضمينها مع موضوع القيادة الادارية والتعليمية ·
- التقويم التربوى وهو من الموضوعات الهامة جدا لجميع انساق القيادة التعليمية باعتبار التقويم مدخلا من مداخل اصلاح التعليم ·
- المشكلات السكانية ودور المدرسة فى العلاج ·

ب - <u>وظيفة مدرس أول ثانوى ومايعادلها</u> :

- المدرس الأول كمدرب ويرى الباحث أنه كان من الممكن عرضه من خلال موضوع القيادة ·
- التحليل المهنى لوظيفة المدرس الأول ·

حـ - <u>وظيفة ناظر اعدادى ومايعادلها</u> :

- المتابعة الميدانية ·

د ـ ناظر ثانوى ومايعادلها :

• الكمبيوتر ودوره فى العملية التعليميـــة •

هـ ـ وظيفة مدير مرحلة ومايعادلها :

• التدريب أثناء الخدمـــة •

ـ ويلاحظ أن كل برنامج من هذه البرامج قد استغرق ٢٤ ساعة على مدى اسبوع •

ـ كما يلاحظ أن كل برنامج من هذه البرامج قد استخدمت فيه الأساليب التدريبية الاتية :

• المحاضرات بواقع ١٨ ساعة وتمثل ٧٥٪ من اجمالى البرنامج •

• حلقات مناقشة وتوجيه بواقع ٦ ساعات وتمثل ٢٥٪ من اجمالى البرنامج •

ـ فيما يتعلق بمحتوى البرامج نلاحظ أنها قد جرى تحديدها بصورة جيدة •

ـ هناك موضوعات مشتركة بين جميع البرامج او غالبيتها حيث تراوحت مابين ١١٪ وحتى ٥٥٪ وهو أمر محمود فى مثل هذه البرامج حيث تعتبر بمثابة وحدة فكر لهذه القيادات •

ـ ان الموضوعات التى تضمنتها البرامج غاية فى الأهمية لاثراء العملية التعليمية كما أن بعضهـــا ينبغى تعميمه فى باقى البرامج وتتطلب وقت أطول للمزيد من الفائدة فليس من المعقول ان يدرس موضوع التقويم فى برنامج واحد فقط بوظيفة مدرس اول اعدادى ومايعادلها • خاصة وأن التقويـم يعتبر مدخلا لتطوير التعليم • وايضا مهارات التدريس ينبغى أن يعمم البرامج المتصلة بوظائـف التدريس كما أن هناك موضوعات يمكن دمجها تحت عنوان واحد مثل المتابعة مع القيادة والتوجيه الفنى بحيث يمكن توفير توقيت للموضوعات الأخرى ذات الأولويـــة •

ويمكن تلافى مثل هذه الملاحظات باتخاذ بعض الاجراءات على النحو التالى :

١ـ تتولى ادارات التنسيق تحديد الوظائف القيادية الشاغرة التى سوف يتم تدريبها مع اضافة نسبـــة مئوية مناسبة بحيث تسمح بانتقاء أفضل العناصر لشغلها بعد اجتياز البرامج بنجاح بـــدلا من تدريب اعداد كبيرة تنتظر لفترات حتى ترشح لشغل الوظائف مما قد يصيبهم بالاحبـــاط والملل • فضلا عن تلاشى أثر التدريب بمرور الوقت •

٢ـ ضرورة تحديد المحتوى بما يتفق مع طبيعة كل وظيفة ومسئولياتها على أن تكون الموضوعـــات ذات اولويات تكفل تحقيق الأهداف •

٣ـ تكليف المرشحين باعداد بحوث قصيرة ميدانية تجرى مناقشتها فى حلقات البحث •

ثانيا : برامج تدريب القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام لمحافظة الشرقية

(١٩٩٢)

محتوى البرنامج التدريبى للترقى الـــــــى

وظيفة مدرس أول اعدادى ومافى مستواه (عـــــام ١٩٩٢)

بمديرية التربية والتعليـــم بمحافظـــــــة الشرقيـــــــة

اليـوم	الموضـــــــــوع	الزمـن
الأول	ـ السياسة التعليمية فى ضوء تطوير التعليم بالقانون ١٣٩ لسنة ٨١ والقوانين الأخرى المعدله له ودور الأجهزة المختلفة فى تحقيـــــق هذه السياســة ٠	٢
	ـ واجبات المدرس الأول بالحلقة الثانية (دوره فى داخل الفصل/القيادة فى التربية/التخطيط فى التدريس والخصائص التى يجب توافرها لنجاحه٠	٢
الثانى	ـ جمع البيانات الاحصائية (تصنيفها وتبويبها ـ أهميتها للعمليــــــة التعليميـــة ٠	٢
	ـ مشكلات تلميذ المدرسة الاعدادية ودور المدرس الأول فى التربية والعلاج٠	٢
الثالث	ـ المتابعة الميدانية ودور المدرس الأول فى حل المشكلات التعليميــــة بمادته وكيفية التغلب عليها ٠	٢
	ـ المهارات الأساسية فى التدريـــــس ٠	٢
الرابع	ـ أعمال لجنة النظام والمراقبة ولجان الادارة والقيد وتقدير الدرجـــات٠	٢
	ـ التربية البيئية والسكانية وكيفية تحقيقها من خلال المادة ٠	١
	ـ دور المدرس الأول كقائد تربوى فى التنمية المهنية والعلمية للمدرسين٠	١
الخامس	ـ شئون الطلبة والامتحانات فى المدارس الاعدادية وأساليب التقويــــــم الحالية ايجابياتها وسلبياتها طرق تطويرهـــا ٠	٢
	ـ الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة ٠	٢

السادس	— فلسفة النشاط المدرسى ودوره فى توطيد العلاقة بين المدرس والمدرسة والمجتمع .	٢
	— التوجيه الفنى وكيفية الاستفادة منه فى الارتقاء بمستوى الأداء .	١
	— العلاقات الانسانية : مفهومها / حدودها / دورها فى خدمة العملية التعليمية .	١
الاجمالى		٢٤ساعة

محتوى البرنامـج التدريبى للترقى الـى
وظيفـة مدرس أول ثانوى ومافـــى مستـــــواه

اليـوم	الموضـــــــــــوع	الزمـن
الأول	ـ استراتيجية وتطوير التعليم فى مصر واتجاهات تحديث التعليم وتطويره ودور الأجهزة المختلفة فى تحقيق ذلك ·	٢
	ـ تكنولوجيـا التعليـم ·	٢
الثانى	ـ المدرس الأول كقائد تربوى وكموجه مقيـم بالمدرسـة ·	٢
	ـ المشكلة السكانية وكيفية التخطيط السليم للمستقبل التعليمى ·	١
	ـ الامتحانات العامة وكيفية الاستفادة من نتائجها فى تطوير العمليــــة التعليميـة ·	١
الثالث	ـ المهارات الأساسيـة فى التدريس ·	٢
	ـ التحليل المهنى لوظيفة المدرس الأول واجباته واختصاصاته من الناحيـة الفنية والادارية وكيفية اعداد السجلات اللازمـة ·	٢
الرابع	ـ أعمال لجنة النظام والمراقبة والادارة وتقدير الدرجات ·	٢
	ـ العلاقات الانسانية مفهومها ـ حدودها ـ دورها فى خدمة العمليـــة التعليميـة ·	٢
الخامس	ـ دليل التوجيه الفنى وكيفية الارتقاء بمستوى الأداء ·	٢
	ـ مشكلات تلاميذ المدرسة الثانوية وكيفية علاجها ودور المـــدرس الأول والمجتمع فى حلها وأساليب العلاج ·	٢
السادس	ـ التخطيط التربـوى ·	٢
	ـ النشاط المدرسى وتطبيقـه ·	١
	ـ تنمية الميول القرائية لدى الطلاب بالمرحلة الثانوية ودور المكتبة المدرسية فى العملية التعليمية ·	١
الاجمالـى		٢٤ساعة

محتوى البرنامج التدريبي للترقى الـــى
وظيفة ناظر وموجـه ووكيــــل اعــــــــدادى

اليـوم	الموضـــــــــوع	الزمـــن
الأول	— الاتجاهات الجديدة فى السياسة التعليمية ودور الأجهزة المختلفة فى تحقيق هذه الاتجاهات فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ٠	٢
	— الشئون المالية والادارية بمدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساســى ٠	٢
الثانى	— لجان النظام والمراقبة ولجان تقدير الدرجات ولجان القيد والادارة للامتحانات العامة	٢
	— تقييم أداء العاملين المدنيين بالدولة وفقا لاحكام قانون العاملين رقم ٤٧ لسنـــة ١٩٧٨ والقوانين اللاحقة عليه ٠	٢
الثالث	— التدريب رسالته ومبادئه وأهدافه وكيفية الاستفادة منه فى تنمية العاملين ودور المدرس الكفء فى أداء دوره لخدمة العملية التعليمية ٠	٢
	— واجبات واختصاصات كل من الناظر والموجه والعلاقة بين كل منهما ٠٠	٢
الرابع	— المتابعة الميدانية ودور القادة فى حل المشكلات وكيفية التغلب عليها ٠	٢
	— شئون الطلبة والامتحانات فى المدارس الثانوية والاعدادية وأساليب التقويم للامتحانات الحالية /ايجابياتها وسلبياتها وطرق تطويرهـــا ٠	٢
الخامس	— القيادة الادارية والقيادة التربوية ودور كل منها فى تعميق وممارسة الأسلـــــوب الديمقراطى فى الوحدة المدرسية ٠	٢
	— مشكلات التلميذ فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ودور المدرسة ومجلـــس الآباء فى حلها وأساليب العلاج ٠	٢
السادس	— فلسفة النشاط المدرسى ودوره فى توطيد العلاقة بين المدرس والمدرسة والمجتمع٠	٢
	— العلاقات الانسانية مفهومها — حدودها — دورها فى خدمة العملية التعليمية ٠	٢
الاجمالى		٢٤ساعة

محتوى البرنامج التدريبي للترقى الى
وظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	— استراتيجية تطوير التعليم فى مصر واتجاهات تحديث التعليم وتطويره.	٢
	— التخطيط التربوى : مفهومه، اساليبه، مواصفات التخطيط التربوى الناجح واثره فى تطوير التعليم .	٢
الثانى	— واجبات ومسئوليات كل من الموجه وناظر المدرسة ورئيس القسم بالمرحلة الثانوية ومدير المدرسة الاعدادية .	٢
	— القيادة الادارية ودورها فى تعميق وممارسة الأسلوب الديمقراطى فى الادارة التعليمية والوحدة المدرسية .	٢
الثالث	— تكنولوجيا التعليم .	٢
	— لجان النظام والمراقبة ولجان القيد والادارة وتقدير الدرجات للامتحانات العامة وامتحانات النقل بالمدارس الثانوية .	٢
الرابع	— التدريب: رسالته واهدافه وكيفية الاستفادة منه فى الارتقاء بمستوى المعلم ودور المدرب الكفء فى أداء دوره لخدمة العملية التعليمية .	٢
	— الشئون المالية والادارية بالمدرسة الثانوية ومافى مستواها وأساليب تخليصها من معوقات الروتين .	٢
الخامس	— المهارات الأساسية فى التدريس .	٢
	— القيادة التربوية ودورها فى تحقيق الاهداف التعليمية .	٢
السادس	— الكمبيوتر ودوره فى التدريس .	٢
	— العلاقات الانسانية : مفهومها ، حدودها ، دورها فى خدمة العملية التعليمية.	٢
الاجمالى		٢٤ ساعة

من استقراء برامج التدريب للترقى لوظائف أعلى والمعمول بها حاليا لشغل وظائف القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية فيلاحظ مايلى :

أولا : موضوعات مشتركة فى جميع البرامج وتتمثل فى :

١ـ استراتيجية وتطوير التعليم فى مصر .

٢ـ أعمال لجنة النظام والمراقبة وشئون الطلبة والامتحانات .

٣ـ القيادة الادارية والقيادة التربوية .

٤ـ العلاقات الانسانية : مفهومها / حدودها / دورها فى خدمة العملية التعليمية .

ثانيا : موضوعات مشتركة فى معظم البرامج وتتمثل فى :

١ـ فلسفة النشاط المدرسى ودوره فى توطيد العلاقة بين المدرس والمدرسة والمجتمع فى جميع البرامج عدا وظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى .

٢ـ مشكلات التلاميذ وكيفية عجهـا فى جميع البرامج عدا وظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى .

٣ـ المهارات الأساسية فى التدريس فى جميع البرامج عدا وظيفة ناظر وموجه ووكيل اعدادى .

ثالثا : موضوعات مشتركة فى بعض البرامج وتتمثل فى :

١ـ التدريب على رسالته ومبادؤه وأهدافه وكيفية الاستفادة منه فى تنمية العاملين ودور المدرب الكفء فى أداء دورة لخدمة العملية التعليمية وذلك فى كل من :
وظيفة ناظر وموجه ووكيل اعدادى ـ ووظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى .

٢ـ المتابعة الميدانية :
وذلك فى كل من : وظيفة مدرس أول اعدادى ومافى مستواه ، ووظيفة ناظر وموجه ووكيل اعدادى .

٣ـ تكنولوجيا التعليم :
وذلك فى كل من : وظيفة مدرس أول ثانوى ومافى مستواه ، ووظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى .

٤ــ الشئون المالية والادارية

وذلك فى كل من : وظيفة ناظر وموجه ووكيل اعدادى ، ووظيفة ناظر وموجه رئيس قسم بالتعليم الثانوى ٠

٥ــ التربية البيئية والسكانية

وذلك فى كل من : وظيفة مدرس أول اعدادى ومافى مستواه ، وظيفة مدرس أول ثانوى ومافى مستواه ٠

رابعا : موضوعات خاصة بكل برنامج على حدة وتتمثل فى :

(١) وظيفة مدرس أول اعدادى ومافى مستواه حيث يتضمن البرنامج موضوعات :

أ ــ واجبات المدرس الأول بالحلقة الثانية (دورة فى داخل الفصل / القيادة فى التربية/ التخطيط فى التدريس والخصائص التى يجب توافرها لنجاحه) ٠

ب ــ جمع البيانات الاحصائية (تصنيفها وتبويبها ــ أهميتها للعملية التعليمية)٠

حـ ــ الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة ٠

(٢) وظيفة مدرس أول ثانوى ومافى مستواه يتضمن البرنامج موضوعات :

أ ــ الامتحانات العامة وكيفية الاستفادة من نتائجها فى تطوير العملية التعليمية ٠

ب ــ التحليل المهنى لوظيفة المدرس الأول ، واجباته واختصاصاته من الناحية الفنية والادارية وكيفية اعداد السجلات اللازمة ٠

حـ ــ تنمية الميول القرائية لدى الطلاب بالمرحلة الثانوية ودور مكتبة المدرسة فى العملية التعليمية ٠

(٣) وظيفة ناظر وموجه ووكيل اعدادى

أ ــ واجبات واختصاصات كل من الناظر والموجه والعلاقة بين كل منهما ٠

ب ــ تقييم أداء العاملين المدنيين بالدولة وفقا لاحكام قانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقوانين اللاحقة له ٠

(٤) وظيفة ناظر وموجه ورئيس قسم بالتعليم الثانوى

أ ــ واجبات ومسئوليات كل من الموجه وناظر المدرسة ورئيس القسم بالمرحلة الثانوية ومدير المدرسة الاعدادية ٠

ب ـ الكمبيوتر ودوره فى التدريس

ونخلص من كل ماسبق بما يلى :

ـ ان كل برنامج من هذه البرامج قد استغرق ٢٤ ساعة موزعه على مدى اسبوع ٠

ـ ويلاحظ ايضا ان كل برنامج قد استخدم فيه اسلوب المحاضرة فقط ولم يستخدم أى أسلوب آخر كالمناقشات أو ورش العمل ٠٠

ـ وجود موضوعات مشتركة فى جميع برامج تدريب القيادات التعليمية الأمر الذى يعمق وحدة الفكر فى أمور أساسية ينبغى الالمام بها وذلك على النحو الوارد فى بند أولا من التعليق ويعد هذا من ايجابيات البرامج ٠

ـ وجود موضوعات مشتركة فى معظم البرامج (بند ثانيا من التعليق) مثل فلسفة النشاط المدرسى ودورها فى تعميق العلاقة بين المعلم والتلميذ والمجتمع وهى من الموضوعات التى تؤكد عليها السياسة التعليمية الحالية وتسعى الى تنفيذها لما لها من دور تربوى جوهرى فى العملية التعليمية وبناء الشخصية المصرية وتعمق الولاء والانتماء وروح التعاون والعمل فى فريق وموضوعات تتعلق بمشكلات التلاميذ وكيفية علاجها ٠

هذا بالاضافة الى جانب موضوع المهارات الأساسية فى التدريس وهو من الموضوعات الهامة جدا فى تطوير العملية التعليمية ٠

ـ موضوعات مشتركة فى بعض البرامج على النحو الوارد من (بند ثالثا) ٠

ـ موضوعات خاصة بكل برنامج من البرامج على حدة (بند رابعا)

ـ من الملاحظات الجوهرية على البرامج أنها تتضمن كم هائل من الموضوعات والذى يتجاوز ١٤ موضوعا فى مدة قصيرة (اسبوع)هى مدة البرنامج ٠

ويمكن تلافى تلك الملاحظات باتخاذ بعض الاجراءات على النحو التالى :

١ ـ تتولى ادارات التنسيق اجراء حصر دقيق للوظائف القيادية الشاغرة مضافا اليها نسبة مئوية معينة لمواجهة أية احتمالات ثم تخطر بها ادارات التدريب لاعداد البرامج التدريبية الملائمة بالمحتوى المناسب لكل نوعية من هذه القيادات ٠

٢ ـ تحديد المحتوى بما يتفق وطبيعة مهام كل وظيفة ٠

٣ ـ تكليف المرشحين باعداد بحوث ميدانية قصيرة تجرى مناقشتها فى حلقات بحث جماعية للافادة من التغذية الراجعة والخبرات الميدانية للمرشحين ٠

الفصل الرابـــــــع

الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير القيادات التعليمية فى المرحلة الاعدادية والثانوية

- تقديـــــم
- المؤسسات المعنية بتطوير القيادات التعليمية فى بعض الدول
- سياسات تطوير القيادات التعليمية .
- مشكلات تطوير القيادات التعليمية .
- الحلول والبدائل لتطوير القيادات التعليمية .

الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير القيادات* التعليمية فى المرحلة الاعدادية والثانوية

تقديـــم :

تسعى نظم التعليم فى دول العالم الى وضع الكثير من السياسات والاستراتيجيات للنهـــوض بمستويات القيادات التعليمية وتطويرها وتختلف تلك السياسات والاستراتيجيات بطبيعة الحال من دولة الى أخرى ، من حيث الأهداف ، والفلسفات ، والموارد المخصصة ، والمؤسسات المعنية بتطويـــر تلك القيادات ، وأساليب التنفيذ ، مما يجعل نظم اعداد وتطوير القيادات التعليمية مجالا خصبـــا للدراسة والبحث ، وعقد المقارنات فى محاولة الى التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة ،ووصولا الى أفضل الحلول والبدائل المناسبة لتطوير القيادات التعليمية (1) .

ولما كانت الدراسة الحالية تهتم بالتعرف على أفضل الاتجاهات المعاصرة فى مجال القيـــادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ، فان هذا الفصل سوف يتناول المحاور التالية :

١ ـ المؤسسات المعنية بتطوير القيادات التعليمية فى مرحلة التعليم الاعدادى والثانوى فى بعـــض الدول الأجنبيـــة .

٢ ـ سياسات تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى .

٣ ـ مشكلات تطوير القيادات التعليميـــة .

٤ ـ الحلول والبدائل لتطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى السائدة كاتجاهات عالميـــة معاصـــــرة .

---

(1) Office of Staff Development, Staff Development Program Activities, (California: California Department of Education, 1990), pp. 7-8.

* اعداد دكتور كمال حسنى بيومى باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوى بالمركـــز .

أولا : المؤسسات المعنية بتطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى :فـــى بعض الدول الأجنبية :

تتعدد المؤسسات المسئولة عن اعداد وتدريب القيادات التربوية للدرجة انها كثيـــرة ومتشابكة ، وان كانت جميعا تضطلع بمهمة واحدة ، ففى الولايات المتحدة الامريكية على سبيـــل المثال تجدها تتمثل فى الادارات التعليمية ، والجامعات ، وكليات التربية ، والمنظمات والروابط المهنية ، والمؤسسات القومية والصناعية والتجارية ، ومراكز تدريب المعلمين ، والروابط الاداريـــة الامريكية ، واكاديميات التنمية المهنية ، ومنظمات المعلمين متمثلة فى كل من رابطة التعليـــم القومى القومى والاتحاد الامريكى للمعلمين ، فضلا عن الدور الكبير الذى تؤديه مكاتب تنميـــة العاملين بوزارات التربية والتعليم بالولايات الامريكية كمؤسسات اعداد وتدريب القيادات التربويـــة فى كافة مراحل التعليم (٢) .

فى الوقت نفسه ، نجد أن مؤسسات تطوير القيادات التربوية فى دولة نامية مثل باكستان تتمثل فى مؤسسات متخصصة هى اكاديمية التخطيط التعليمى والادارة Academy of Educational Planning&Management فضلا عن ادارة معينة بتطوير أداء قيادات التعليـــم داخل مبنى وزارة التعليم الفيدرالية The Federal Ministry of Education، حيث تفصل سلطات التعليم فى باكستان فصلا قاطعا بين مؤسسات الاعداد قبل الخدمة ومؤسســات التدريب والتطوير اثناء الخدمة ، فكليات التربية ، على سبيل المثال تقتصر برامجها على اعـــداد المعلمين دون التدريب او التطوير ، بينما اكاديمية التخطيط ، وادارة تدريب القيادات التعليميـــة تختص برامجها بالتدريب والتطوير لقيادات التعليم على مختلف المستويات والفئات لاسيما نظـــار المدارس والموجهين ، ومديرى التعليم بالولايات والمقاطعات (٣) .

---

(1) Office of Staff Development, Staff Development Program Activities, op. cit., p. 6.

(2) BRIDGES, Teaching Practices to Increase Student Achievement: Evidence from Pakistan, (Mass.: The Harvard Graduate School of Education, 1991), p. 5.

(3) ______, The Cost-Effectiveness of Distance Education for Teacher Training, (Mass.: The Harvard School of Education, 1991), p. 8.

وفى دول نامية آخرى مثل سريلانكا واندونيسيا نجد آن وزارتى التعليم فى البلدين ، وفـــى ضوء مركزية الادارة ، تنفردان ببرامج تدريب وتطوير قيادات التعليم دون سواهم وان كانتـــا تستعينان بالخبرات الآجنبية بصفة عامة ، والامريكية بصفة خاصة للارتفاع بمستويات الآداء والتطوير ، وذلك من خلال التعاون مع برامج هيئة المعونة الامريكية بالاشتراك مع جامعة هارفارد لتصميـــم برامج متخصصة لقيادات التعليم فى كلتا البلدتين (١) •

غاية الامر ان مؤسسات تطوير قيادات التعليم فى مراحل التعليم المتوسط والثانوى تحـاول الاضطلاع بمهمة تطوير القيادات التعليمية آثناء الخدمة وليس قبل الخدمة ، وهى تفصل بيـــن برامج اعداد المعلمين ، وبرامج تدريب وتطوير قيادات التعليم •

غير آننا نجد آن المؤسسات المسئولة عن تحقيق تنمية القيادات التربوية فى الولايـــات المتحدة الامريكية ، على سبيل المثال ، تحاول الاضطلاع بتلك المهمة فى اطار مفهوم تنميـــة العاملين Staff Development Concept ، فنجد مراكز تدريب المعلميـــن Teachers Centers ، هى مراكز تطوعية تعمل بالتعاون مع الجامعـات والادارات التعليمية التى تقع فى دوائرها ، بهدف تحقيق النمو المهنى للمعلمين من ناحية ، والعامليـــن فى مجال التعليم (الاداريين ، ومديرى المدارس) من ناحية اخرى • وتمول هذه المراكـــز من الحكومة الفيدرالية ، وحكومات الولايات ، وتتسم برامج تلك المراكز بالصبغة العملية الاجرائيـــة اكثر من اهتمامها بالنواحى النظرية التربوية كما هو الحال فى الجامعات ، وكليات التربيــــة ، فتقيم الورش ، وتعقد المؤتمرات ، وتنظم الزيارات داخل المدارس ، والادارات التعليمية للوقـــوف على المشكلات التربوية والادارية لتقديم الحلول العملية والاجرائية (٢) •

وللروابط الادارية الامريكيــة American Management Associations دورا عظيما متخصصا فى تحقيق النمو المهنى لمديرى المدارس وقيادات التعليم فى الولايات الامريكيـة ،

---

(1) Dennis C. Sparks, "A Comprehensive Teacher Center Program," PHI DELTA KAPPAN, (Feb. 1982), pp. 295-97.

(2) American Management Associations, Improving Executive Productivity, (Chicago: Inservice Programs, 1983), pp. 7-8.

حيث تنظم البرامج التجديدية ، وتعقد المؤتمرات ، وتقيم الورش التعليمية التى تهدف الى تطوير القيادات التعليمية ، والمهارات الادارية لنظار ومديرى المدارس والادارات التعليمية على حد سواء (١) .

والى جانب المؤسسات التدريبية سالفة الذكر المعنية باعداد وتدريب قيادات التعليم ، فقد نشأت حديثا فكرة انشاء اكاديميات التنمية المهنية Professional Development Academies وهى تتبع ادارت التعليم بالولايات الامريكية . وتوجه برامج هذه الاكاديميات الى نظار ومديرى المدارس وموجهى المواد ايمانا منها بمبدأ أن تنمية مهارات الادارة (ولاسيما أساليب التوجيه والتقويم) لمديرى المدارس سوف ينعكس اثرها فى النهاية على التحصيل الدراسى للطلاب ، وتقدم هذه الاكاديميات أيضا الكثير من الانشطة مثل الورش التعليمية ، والاقامة لمدة اسبوع داخل الاكاديمية ، واجراء المناقشات التى تنتهى بعقد مؤتمرات يتم خلالها تبادل وجهات النظر حول تقديم الحلول لمشكلات تعليمية وادارية داخل المدارس . وتؤمن هذه الاكاديميات بأهمية تفاعل المشاركين فيما بينهم ومناقشاتهم وجها لوجه لقضايا الادارة والتعليم خلال فترة عقد هذه الدورات والمؤتمرات (٢) .

وفضلا عن ذلك ، تسعى مكاتب تنمية العاملين بوزارات التعليم الى الاضطلاع بمسئولياتهم لتقديم المعاونة الفنية والريادة فى مجالات التنمية المهنية ، والتدريب ، واعادة التدريب لمعلمى ومديرى المدارس . وتركز معظم جهود المعاونة الفنية والريادة على الارتقاء بتحصيل الطلاب من جهة ، وتهيئة الظروف الايجابية للعاملين فى مجال التعليم من جهة أخرى . وتعمل مكاتب تنمية العاملين بالتعاون مع العديد من الوحدات المجتمعية كمحاولة لزيادة فعالية تنفيذ الجهود المبذولة لتطوير المناهج من ناحية ، ولتحسين مبادرات تطوير العمل داخل المدارس من ناحية أخرى (٣) .

---

(1) Eugene W. Huddle, "A Maryland Program for the Professional Development of School Principals," PHI DELTA KAPPAN, (Feb. 1982), pp. 402-403.

(2) Office of Staff Development, Staff Development Program Activities, op. cit., p. 1.

(3) Ibid., pp. 5-6.

وتقدم مكاتب تنمية المعلمين والعاملين بوزارات التعليم برامج تطوير القيادات التعليمية من خلال مراكز المعلمين ، واكاديميات ادارة المدارس بالولايات ، والادارات التعليمية ، والمدارس ذاتها ، فضلا عن عقد المؤتمرات ، وحلقات المناقشة الخاصة بتنمية قيادات التعليم وتطوير المناهج ، كما تقدم تلك المكاتب برامج التنمية المهنية للعاملين Professional&Staff Development والبرامج التى ينظمها قدامى المعلمين للمعلمين الجدد Mentor Teacher Programs وبرامج تدريب المعلمين لاتقان لغتين Bilingual Teacher Training وبرامج حول تطوير المناهج الدراسية المختلفة (١) .

ويأتى أخيرا دور المجلس القومى لتنمية العاملين National Council for Staff Development كمؤسسة قومية تهتم بالافراد والمؤسسات المعنية باعداد وتدريب قدامى المعلمين والقيادات التربوية فى جميع مراحل التعليم ، حيث يعمل هذا المجلس بالتعاون مع مجالس التنمية المهنية بالولايات الامريكية . ويعتمد هذا المجلس أصلا فى تمويل مشروعاته التدريبية للعاملين بالمدارس والادارات التعليمية على اشتراكات العضوية سواء للافراد أو المؤسسات، ويقدم المجلس العديد من الخدمات التدريبية لاعضائه اهمها :—

١— معلومات عن برامج التنمية المهنية ونتائج البحوث التربوية .

٢— معلومات حول احتياجات واهتمامات مسئولى برامج التنمية المهنية ، وتنمية العاملين فى قطاعات التعليم .

٣— عرض لاهم التطبيقات والممارسات الفعالة والناجحة لبرامج تنمية العاملين .

٤— اتاحة الفرص امام المتدربين من خلال مشاركة الافراد او المنظمات المعنية بتنمية قدامى المعلمين والعاملين فى المدارس والادارات التعليمية .

٥— التعاون مع المنظمات الاخرى التى تهتم ببرامج وانشطة التنمية المهنية التى تقدم لقدامى المعلمين والعاملين اثناء الخدمة (٢) .

مما سبق يتضح تعدد المؤسسات المسئولة عن تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى ، ويتسع مجال التعدد كلما اتسمت ادارة التعليم باللامركزية والعكس صحيح.

---

(1) Office of Staff Development, Connections, (California: California Department of Education, July, 1990), p. 7.

(2) Ibid., pp. 14-16.

كما أن للمؤسسات الخاصة غير الحكومية والتطوعية دورا حيويا فى تطوير أداء القيادات التربوية فى دولة متقدمة كالولايات المتحدة الامريكية ٠

كما يتضح لنا أن هناك عدة اتجاهات عالمية معاصرة لتطوير أداء القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى نظرا لأهمية الدور الحيوى لقيادات التعليم فى تنفيذ سياسات، وخطط ، وبرامج التعليم، وتتمثل هذه الاتجاهات العالمية فى المحاور الرئيسية التالية :ـ

(١) تشجيع النظم التعليمية العالمية اقامة مؤسسات متخصصة سواء حكومية أو غير حكومية ، كما تفتح الباب للتعاون مع مؤسسات دولية لتصميم برامج متخصصة ترفع من أداء القيادات التعليمية ٠

(٢) اقامة مؤسسات رفيعة المستوى كالاكاديميات المتخصصة لتدريب القيادات التعليمية مثل اكاديميات التنمية المهنية فى الولايات المتحدة الامريكية ، واكاديمية التخطيط التعليمى والادارة فى باكستان ٠

(٣) الفصل القاطع بين مؤسسات الاعداد قبل الخدمة ومؤسسات التدريب والتطوير اثناء الخدمة على الرغم من نمو مفاهيم التنمية المهنية للعاملين بالمدارس ، حيث نجد أن كليات التربية، على سبيل المثال ،تقتصر برامجها على اعداد المعلمين دون التدريب أو التطوير ، بينما نجد اكاديميات التنمية المهنية ، وادارات تدريب القيادات التعليمية تختص برامجها بالتدريب والتطوير لقيادات التعليم على مختلف المستويات والفئات لاسيما نظار المدارس، والموجهين ، ومديرى التعليم ٠

(٤) تصميم وتنفيذ البرامج التأهيلية أو التجديدية التى تتصف بالصبغة العملية الاجرائية والتى تعالج مشكلات يومية قائمة بالفعل داخل المدارس ، وبصفة خاصة المشكلات التى تواجه نظار المدارس، وموجهى المواد ايمانا منها بأن تنمية مهارات تلك الفئات سوف ينعكس اثارها فى النهاية على تحسين التحصيل الدراسى للطلاب ، ولذلك تقدم تلك المؤسسات الكثير من الانشطة مثل الورش التعليمية ، وحلقات المناقشة ، والمؤتمرات لايجاد حلول مناسبة للمشكلات التى يواجهها نظار المدارس ، وموجهى المواد ، وفئات الادارة المدرسية الاخرى ٠

ثانيا : سياسات تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى :

يعطى صانعو سياسات تطوير القيادات التعليمية الأهمية القصوى لدور نظار المدارس فى عمليات ، واجراءات تطوير القيادات ، وبالتالى اصبحت المدرسة مجالا ومركزا لاية برامج تطويرية . كما أصبحت المدرسة وحدة التحليل والقياس لمدى احداث التغيير والتطوير فى أداء تحصيل الطلاب . فلقد أظهرت الدراسات ارتباط تلك الوحدة بأهمية الدور الذى يؤديه مدير أو ناظر المدرسة . اذ أن دورهما له أهميته القصوى باعتبارها معيارا رئيسيا لمدرسة جيدة نظرا لانهما مسئولان عن جودة البرامج التعليمية الموجهة للتلاميذ ، وعن توفير المناخ المدرسى الجيد ، وعن تحقيق النمو المهنى للمعلم . غاية الأمر أن المدرسة الجيدة تستمد قوتها وجودتها من شخصية وأداء مديرها أو ناظرها (١) .

ومع ذلك تتبنى سلطات التعليم فى العديد من دول العالم ، والمهتمة باعداد وتدريب قيادات التعليم سياسات تطويرية تتضمن الهياكل المؤسساتية ، والأهداف ، والأساليب ، والخطط، وبرامج التمويل والدعم . وغالبا مايتم تضمين سياسات تطوير القيادات التعليمية تلك المتغيرات لتكون على مستوى الادارات التعليمية ، أو على مستوى المدرسة الواحدة ، أو فى الجامعات، أو فى الاكاديميات المتخصصة .

ففى الولايات المتحدة الامريكية ، على سبيل المثال ، تتحدد ملامح السياسات الحالية لاعداد وتأهيل وتطوير القيادات التعليمية فى اطار مجموعة من المؤسسات والهيئات المختلفة وذلك طبقا لمشروع قرار مجلس الشيوخ الامريكى رقم ١٨٨٢ لعام ١٩٨٥ حيث

---

(1) Roland S. Barth, Improving Schools from Within, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), p. 63.

يحــدد المشروع منظور متكامل لابعاد سياسات تنمية العاملين وقياداتهم فى مختلف مستويات التعليم فى الولايات الامريكية ليتضمن أنشطة تدريبية تقدمها الادارات التعليمية ، والهيئات الاقليميـــــــة، والمؤسسات الاخرى التى تقدم مشروعات تطوير المواد الدراسية ، وذلك على النحو التالى :

١ــ الادارات التعليمية وخطط تنمية المدارس :

حيث يعطى التشريع الحق للادارات التعليمية فى تحديد الخطوط الشاملة والمتناسقه لسياسات تنمية العاملين المتصلة بخطط تنمية المدارس · وطبقا لهذا التشريع يمكن تصميـــم كل خطط المدارس لتحسين الممارسات التطبيقية للمواد الدراسية لدعم الجوانب المعرفيـــــة استجابة لاحتياجات التلاميذ المتعددة والمتباينة ، مع ملاحظة آن تمويل تلك الخطط ســوف يكون فى ضوء ماينص عليه التشريع بحيث يمكن تغطية غالبية مشروعات الادارات والمدارس ·

٢ــ وكالات الموارد والهيئات الاقليميـــة :

ويحدد التشريع دور الوكالات والهيئات الاقليمية لمساعدة المدارس والادارات لتطويـــــــر خططها كمحاولة لتحسين أنشطة التنمية المهنية لكل العاملين بها · ويمكن لوكالات المـــوارد تنمية محتوى أنشطة التنمية المهنية لتشمل أنشطة المواد الدراسية ، والمهارات الاداريـــــة، والاشرافية لقيادات التعليم على المستوى الاقليمى ·

٣ــ مشروعات تطوير المواد الدراســـية :

كما يدعو التشريع الى تطوير اكبر عدد ممكن من مشروعات المواد الدراسية لطلاب مــدارس التعليم ماقبل الجامعى ، مع ضرورة توزيع المواقع الاقليمية على الولاية الواحدة توزيعا عــادلا لضمان تغطية غالبية المدارس والادارات · وتركز مشروعات المواد الدراسية بصفة خاصة علـــى ضرورة تحديد الممارسات التطبيقية النموذجية لتدريس المواد الدراسية ، مع توجيه الدراســـة والبحث الى عمليات التعلم ، والمعارف، والمواد الدراسية · فضلا عن امكانية معاونة مديــرى المدارس والادارات على تنفيذ أهداف مناهج الدراسة التى تتبناها الولايات الامريكية·(١)

---

(1) International Coordinating Council, <u>Subject Matter Professional Development Projects,</u> (California: Department of Education, 1990), pp. 2-4.

وتؤكد احدى الدراسات فى ولاية كاليفورنيا على أنه بالرغم من أن حكومات الولايات تقوم بوضع المخصصات اللازمة لتمويل برامج اعداد وتنمية العاملين فى المدارس ، والادارات التعليمية ، والمقاطعات ، والجامعات ، الا أن سياسات الاعداد والتنمية غير مرتبطة بخطط جيدة تسعى الى تحسين العمل داخل المدرسة بالفعل ، فضلا عن أنها لاتلقى الدعم الكافى لمواصلة متابعة تحقيق الأهداف . ولذلك تتصف برامج تلك السياسات بالعمومية والرؤية الشاملة للمدرسة أو الادارة التعليمية دون مراعاة لظروف واحوال كل مدرسة أو ادارة كل على حده . الامر الذى يستلزم معه أن يتعاون كل من المعلمين والعاملين فى ادارة المدرسة معا لتحديد نوعية البرامج التى يحتاجونها بالفعل ، ويشعرون انها ضرورية لتحقيق اهداف مدرستهم أو اداراتهم التعليمية، ولذلك توصى تلك الدراسة بضرورة أن يسعى التخطيط الشامل لبرامج تنمية العاملين الى :

١ـ معاونة المعلمين لتنمية قدراتهم الذاتية لتحقيق الأهداف المرجوة عند التعامل مع تلاميذهم داخل الفصول .

٢ـ معاونة العاملين داخل المدارس لتنفيذ اهداف المدرسة من ناحية، وأهداف الادارة التعليمية من جهة أخرى .

٣ـ اعداد الخطط والبرامج بعد تحديد أولويات العمل داخل الفصول والمدارس بحيث يتم التركيز على المواد الدراسية التى تدرس داخل الفصول لاعلى موضوعات عامة مثل التدريب العلاجى، والدافعية ، والتخطيط ، أو غيره من موضوعات .(١)

وبصفة عامة ، تلقى القيادات الاشرافية والادارية فى قطاعات التعليم تشجيعا كبيرا من الادارات التعليمية لتنمية ادائها وكفاءتها ، ففى دراسة تقويمية حول التنمية المهنية للقيادات الاشرافية والادارية administrators' Professional Development اكد حوالى ثلاثة ارباع المشاركين (٧٢،٢٪) على أن هناك تشجيع كبير من جانب الادارات التعليمية لبرامج تنميتهم ، بينما اكد اكثر من (١٠٪) منهم على فشل الادارات التعليمية فى تشجيعهم على

---

(1) Policy Development Committee, Staff Development in California's Public Schools, (California: Department of Education, 1988), pp. 12-13.

مشاركة القيادات الاشرافية والادارية فى برامج التنمية المهنية .[١]

وعلى الجانب الاخر ، فان معظم رجال التعليم ، وصانعى السياسة التعليمية يؤكدون على الاعتقاد السائد بأن ناظر أو مدير المدرسة هو الأساس الحقيقى لاية مدرسة فعالة أو منتجه. وعلى الرغم من ذلك الاعتقاد السائد الا أن هناك ملاحظتان هامتان :

١ـ أن نمط انشطة التنمية المهنية السائد يفصل فصلا متعسفا بين برامج إعداد وتنمية المعلمين من ناحية ، وتدريب القيادات الادارية والاشرافية من ناحية أخرى . ولكن على الرغم من أن هنالك جوانب ادارية تستقل بها برامج تنمية القيادات الادارية والاشرافية غير ان هناك جوانب مشتركة وكثيرة يجب مراعاتها عند اعداد وتدريب كل من المعلمين والاداريين على حد سواء .

٢ـ توصلت الدراسة التقويمية الى وجود بضع نماذج مصممه لتنمية القيادات الاشرافية المسئولة عن العمل داخل الادارات التعليمية ، حيث استهدفت معظمها تحسين الأداء الوظيفى والفعال لمديرى المدارس حتى يتمكنوا من العمل مع المعلمين من خلال عمليات الدعم ، والاشراف، والتقويم . مما يؤكد حقيقة ان معظم برامج تدريب المعلمين تتم داخل المدارس على الرغم من وجودها داخل نظام اشمل . ولذلك فان الادارات التعليمية تمثل وحدة صناعة السياسة ، والقيم ، والسياسات ، والممارسات من خلال اعمال وانشطة القيادات الاشرافية والادارية ممثلة فى مديرى الادارات التعليمية ، ومجالس المدارس School Boards الذين يتولون بدورهم مسئولية تنمية اتجاهات وخبرات مديرى ونظار المدارس لتفضيل انسب البدائل لزيادة فعالية اداء المعلمين وتحصيل الطلاب .[٢]

---

(1) Judith Warren Little, et al., Staff Development in California: Public and Personal Investment Program Patterns, and Policy Choice, (California: Far West Lab for Educational Research and Development, 1987), pp. 95-96.

(2) Ibid., p. 97.

وفي دراسة مسحية للقيادات الاشرافية والادارية في حقل التعليم اظهرت ان حوالى ٩٠ ٪ من تلك القيادات قد حضرت ورشة عمل أو مؤتمر واحد على الاقل خلال الفترة التى تمت فيها الدراسة ، بينما أوضح أربع اخماس أفراد العينة أنهم قد حضروا اكثر من ثلاث ورشة عمل أو مؤتمر ، فى حين أوضح خمس أفراد العينة أنهم قد حضروا أكثر من ست ورش عمل أو مؤتمرات علمية (١) .

كما أوضح ثلثى القيادات الاشرافية التى حضرت ورش العمل أو المؤتمرات انهم كانوا بعيدون عن مدارسهم خلال فترة تدريبهم اكثر من اربعة أيام أثناء سير العام الدراسى ، وقد حضر حوالى نصف أفراد عينة القيادات التعليمية ورش العمل وحلقات المناقشة التى تناولت موضوعات حول طرق التدريس ، وكثيرا ماتوصى القيادات الاشرافية بضرورة انخرطهم فى المزيد من طرق تدريس وادارة الفصول الدراسية حتى يتمكنوا من مشاركة معلميهم فى اعمالهم التدريسية والتعليمية (٢) .

وأظهرت نفس الدراسة عدم وجود أساليب متابعة لمعظم البرامج التدريبية التى تحضرها القيادات الاشرافية والتعليمية فى محاولة لتقديم المشورة أو المعاونة . كما أظهرت الدراسة أن هناك احجاما من القيادات الاشرافية عن المشاركة فى برامج تدريبية تنظمها الجامعات فى الوقت الذى يقبل فيه حوالى ٤٠٪ من المعلمين على برامج الجامعات . كما وجد أن القيادات الاشرافية عندما تشارك فى برامج تدريبية تنظمها الجامعات غالبا ماتختار برامج تتصل اعمالهم المهنية مثل برامج القيادة والاشراف والتقويم (٣) .

ومن ناحية أخرى ، تتبنى سلطات التعليم فى باكستان سياسات تطوير القيادات التعليمية فى مراحل التعليم المختلفة ذات أهداف محددة تخدم الأهداف العامة لنظم التعليم ، وأن تتضمن تلك السياسات اجراءات تفصيلية لامكانية تنفيذها داخل المدارس ، وبصفة خاصة داخل الفصول ، مما ينعكس اثارها على أداء الطلاب ، وتحسن تحصيلهم الدراسى ، وهو مايمكن التحقق منه عن طريق تحليل نتائج التقويم والاختبارات . وترى سلطات التعليم الباكستانية ضرورة تضمين نظم تقويمية فعالة فى سياسات تطوير القيادات التعليمية للاسباب التالية :

---

(1) Judith Warren Little, et. al., Staff Development in California, (California: Far West Laboratory for Educational Research and Development, 1989), p. 94.

(2) Ibid., p. 95.

(3) Ibid., p. 96.

١ — اتاحة الفرصة للقيادات التعليمية والمعلمين لمعرفة مدى تعلم الطلاب ، وماينبغى أن يتعلمونه.
٢ — زيادة امكانية تحديد حجم المخصصات المالية المطلوبة لدعم برامج تدريب وتطوير أداء القيادات التعليمية .
٣ — اثارة الدافعية والتحفيز لدى المعلمين لتحسين مستويات اداء تحصيل طلابهم (١) .

وعلى الجانب الاخر تؤكد سلطات التعليم فى سريلانكا على أهمية دور نظار المدارس لأية اصلاحات ادارية فى التعليم ، وعليه تضع سياسات تطوير القيادات التعليمية فى سريلانكا فى اعتبارها دور نظار المدارس باعتباره خط الادارة الأول لاستخدامات تكنولوجيا التعلم فى المدارس، وتحقيق أهداف التعليم ، ومواجهة التحديات والاحتياجات المجتمعية ، كما تتضمن سياسات تطوير القيادات التعليمية اجراءات تنفيذ الأهداف التعليمية من جهة ، وأهداف التعليم من جهة أخرى ، فضلا عن تحديد وظائف خاصة لنظار ومديرى المدارس والتى تتمثل فى :

١ — النظر الى نظار المدارس باعتبارهم الخط الادارى الأول لأية مدرسة .
٢ — اعداد الخطط المدرسية السنوية واجراءات تنفيذها .
٣ — تقويم أداء العاملين داخل المدرسة .
٤ — زيادة امكانيات الاتصال بالطلاب ، وأولياء الأمور ، وقيادات المجتمع المحلى (٢) .

ولتحقيق الوظائف المحددة لنظار المدارس كثيرا مايطلب منهم تحديد أسلوب الادارة الاجرائى، وامكانية تفويض سلطاتهم فى متابعة وتنفيذ قرارات الادارة المدرسية ، وتحديد من ينوب عنهم حتى يتمكنوا من التركيز على تنفيذ وظائف بعينها ، ومثل تلك الأمور ينبغى أن تكون محاور للدراسة والبحث والمناقشة فى برامج تطوير القيادات التعليمية وبصفة خاصة فى ورش العمل ، وحلقات المناقشة، والمؤتمرات .

---

(1) BRIDGES, Teaching Practices to Increase Student Achievement, *op. cit.*, p. 18.

(2) ______, *The Implementation of Management Reforms: The Case of Sri Lanka*, (Mass.: The Harvard Graduate School of Education, 1992), p. 25.

مما سبق يتضح لنا مجموعة من الاعتبارات والاتجاهات التى تتضمن سياسات تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى تتمثل فى الخطوط الرئيسية التالية :

١ - اتجاه عمليات الاعداد والتدريب الى المدرسة ذاتها ، مما يتطلب تحديد وتوجيه موارد التمويل ومخصصاته ليكون على مستوى المدرسة الواحدة لاعلى مستوى الادارة التعليمية ككل ، وهنا لابد من تهيئة الفرص لاستخدام أساليب الملاحظة والتغذية الراجعة لمدى تأثيرات عمليات الاعداد والتدريب لقدامى المعلمين والعاملين داخل المدرسة الواحدة . وهذا الامر يتطلب اعداد واجراء البرامج الاستطلاعية بمعرفة المؤسسات المعنية بالاعداد والتدريب على مستوى المدرسة ضمانا لمشاركة المستفيدين جميعا من جهة ، ودعما اضافيا لتمويل المدرسة لانشطة التنمية للعاملين من جهة آخرى .

٢ - ارتباط تهيئة الفرص امام المعلمين وقيادات العاملين فى المدرسة لمواجهة ، ومناقشة وحل المشكلات ، واجراء البحوث بضرورة اعادة النظر فى مكونات اليوم والعام الدراسى لاستيعاب هذه الانشطة ، وذلك لأن تلك الأنشطة بطبيعة الحال جزء لايتجزأ من محاولات سلطات التعليم لتحسين جودة التعليم من جهة ، وتطوير أداء قيادات التعليم أملا فى الارتقاء بمستويات تحصيل الطلاب من جهة آخرى .

٣ - ضرورة الارتقاء بمستويات الحوافز والتمويل والدعم التى تقدم للمعلمين وقيادات التعليم، وذلك لأنّ مفاهيم المعلم القائد ، والمعلم الخبير ، والمعلم القديم الناصح Mentor Teacher ، فضلا عن تباين اعمال ووظائف القيادات التربوية العاملة فى قطاعات التعليم، كل هذه الامور تجعل مستويات الحوافز والدعم متباينة ومتفاوتة ، وبحيث تتقارب مرتبات وأجور المعلمين والعاملين فى حقل التعليم مع اجور ومرتبات اصحاب المهن الاخرى .

٤ - ارتباط حدوث التغييرات فى عمليات وبرامج اعداد وتدريب قيادات العاملين على مستوى المبنى المدرسى بتغير الادوار التى تؤديها الادارات التعليمية أو غيرها من مؤسسات ، الامر الذى يجعل عملية اتخاذ القرار لنقل عمليات تنمية العاملين من الادارات التعليمية الى المدرسة له آهميته الكبرى ، بحيث تؤدى الادارة التعليمية دورها كمنظم يقوم بتسهيل عمليات الاعداد والتدريب من خلال التعرف عليه احتياجات العاملين بالمدارس ، وتوفير اساليب اشباعها أو مواجهتها .

٥ - تلازم اعداد وتدريب قيادات التعليم فى مختلف مراحل التعليم ماقبل الجامعى توقعا لتطوير وتحسين الاداء فى ضوء تجارب وخبرات جديدة بعمليات انتقال اثر هذا التدريب الى معلمين

وعاملين اخرين داخل المبنى المدرسى .

٦- ضرورة تضمين سياسات تطوير القيادات التعليمية اهدافا محددة تخدم الاهداف العامة لنظام التعليم ، وأن تتضمن تلك السياسات اجراءات تفصيلية لامكانية تنفيذها داخل المدارس، وبصفة داخل الفصول ، وبحيث تؤدى فى النهاية الى تحسن أداء تحصيل الطلاب .

ثالثا : مشكلات تطوير القيادات التعليمية :

تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية دور ناظر المدرسة كقائد تربوى وتعليمى اكثر من غيره من القيادات التعليمية ، مما أدى الى تركيز خطط وبرامج تطوير القيادات التعليمية على ضرورة تكثيف البرامج على الارتقاء بأداء نظار المدارس نظرا لأن المدرسة تمثل مجال تنفيذ كل استراتيجيات وخطط تطوير التعليم من جهة ، ولمسئوليات ناظر المدرسة تجاه جماعات متباينة داخل وخارج المدرسة من جهة أخرى . ١

وعلى الرغم من أهمية دور ناظر المدرسة كقائد تربوى يسعى الى تحقيق التطوير فى أداء المدرسة بشكل عام ، وتطوير أداء الطلاب بشكل خاص الا أن هذا الدور يواجه العديد من الصعوبات والمشكلات التى يمكن ابرازها على النحو التالى :

١- صعوبة تحديد المهارات التى يحتاجها ناظر المدرسة لادارة المدرسة بكفاءة وفعالية فى وقت يواجه فيه نظار المدارس تغييرات جذرية للادوار التى يؤدونها داخل مدارسهم .

٢- تزايد تدخل الكثير من جماعات الضغط للتأثير على سلطات نظار المدارس ممثلة فى جماعات المعلمين ، وأولياء الامور ، والطلاب ، وبالتالى على الادوار التى يضطلع بها نظار المدارس، حيث يطالب المعلمين بمزيد من تحسين ظروف العمل المحيطة بالمهنة ، كما يطالب أولياء الامور بالمزيد من البرامج التعليمية الجيدة ذات الاثر المرغوب ، كما تتدخل السلطات التشريعية فى تحديد أدوار ومتطلبات جديدة تنظم توقيتات سير العمل ، واستخدام الموارد، وتعيين القوى البشرية ، والبرامج الدراسية المستحدثة ، وهى امور غالبا ماتمثل صعوبات تواجه نظار المدارس بشكل متزايد تتطلب المزيد من الطاقات والجهد ، وبصفة خاصة اذا ما صاحبها الكثير من الحراك الاجتماعى داخل المجتمع المحلى الذى تقع فيه المدرسة .

٣- تزايد ضغوط العمل التى يواجهها نظار المدارس أدت الى أن يفكر اكثر من ثلثى نظار المدارس

فى الولايات المتحدة فى ترك مهنة التعليم أو التقاعد ، وهى بالتالى مشكلة مزعجة تواجه النظام التعليمى فى العديد من الولايات الامريكية ، فلقد تبين من دراسة اجريت فى أواخر الثمانينات أن أسباب ترك نظار المدارس مهنة النظاره توزعت بنسب مئوية على النحو التالى :

السبب	النسبة المئوية
— تزايد متطلبات توقيتات العمل .	٥٦٪
— الاحساس بالضيق وضغط العمل .	٥٢٪
— زيادة اعباء العمل .	٥١٪
— الرغبة فى التغيير .	٤٠٪
— التعب .	٣٧٪
— ضعف تأييد الرؤساء .	٣٥٪
— التشريعات وقضايا المحاكم .	٣٥٪
— العجز فى هيئات التدريس .	٣٥٪
— تنظيم الطلاب والحفاظ على النظام المدرسى .	٢٩٪
— بلادة الطلاب .	٢٨٪

٤— زيادة الاعباء المهنية والشخصية لنظار المدارس نظرا لتزايد مسئوليتهم التربوية والامنية تجاه المئات من الاطفال لمدة عشرة شهور فى السنة مما يؤدى الى ضعف الهيمنة والاشراف على هيئات التدريس ، والمدرسة، والجماعات المدرسية ، وفى نهاية الأمر الاشراف على تجارب تعلم الطلاب[١] .

---

(1) Roland S. Barth, op. cit., pp. 64-65.

ولما كانت المدرسة تمثل وحدة التحليل والقياس لاحداث التغيير التعليمى ، كما اشرنا سلفا ، وامام ضعف هيمنة واشراف نظار المدارس على عملية تحقيق النمو للمعلمين ، وتدهور فرص التحصيل الطلابى ، وتزايد متطلبات وظيفة ناظر المدرسة ، ترى سلطات التعليم المسئولة عن تطوير القيادات التعليمية فى الولايات المتحدة الامريكية ان امكانية التغلب على الصعوبات التى يواجهها نظار المدارس بصفة عامة ، ومهنة النظار بصفة خاصة عن طريق تبنى ثلاث سياسات تتضمن بعض المؤشرات لمواجهة تلك الصعوبات وذلك على النحو التالى :

أولا : دعم برامج الاعداد المهنى لنظار المدارس :

حيث تتجه السياسات الى ضرورة التركيز على متطلبات ممارسة المهنة ، وبرامج الاعداد الاكاديمى والتأهيل قبل الخدمة كشرط لممارسة مهنة ناظر المدرسة ، الامر الذى أدى الى اعادة بناء معظم برامج اعداد نظار المدارس فى العشر سنوات الأخيرة فى كل الولايات الامريكية ، وبصفة خاصة داخل الجامعات الامريكية .

ثانيا : ادخال التحسينات على عملية اختيار نظار المدارس :

حيث يكون التركيز على عمليات اختيار نظار المدرسة بتحديد التوقعات المهنية من جانب شخص ناظر المدرسة المرشح ، وذلك عن طريق تشكيل لجان محايدة لفرز المتقدمين لمهنة النظارة ، ووضع معايير الاختيار لاختبار قدرات ومهارات ومدركات المرشحين لمهنة التعليم بشكل عام ، وادارة المدرسة كوحدة تعليمية بشكل خاص . ومع ذلك فان بؤرة التركيز اثناء اختيار نظار المدارس تتجه نحو مدى توافر خصائص القيادة فى المرشحين وادراكهم لمفهوم المدرسة ذات الجودة العالية .

ثالثا : اتاحة المزيد من فرص التنمية المهنية لنظار المدارس اثناء الخدمة :

وتمثل هذه السياسة بعدا هاما فى البحث عن مهارات ومفاهيم القيادة الجديدة واللازمة لنظار المدارس لكى يساهموا فى ادارة المدارس بكفاءة وفعالية . ومع ذلك فان اتاحة المزيد من فرص التنمية المهنية لنظار المدارس اثناء الخدمة يتطلب دعما ماديا وفنيا لاكساب نظار المدارس المهارات اللازمة لقيادة عمليات التعليم والتعلم داخل مدارسهم (١) .

---

(1) Roland S. Barth, op. cit., pp. 66-67.

وتواجه حكومة سريلانكا ، كنموذج لدولة نامية ، فى محاولاتها لتطوير القيادات التعليمية بصفة عامة ، ونظار المدارس بصفة خاصة تحديات كبيرة تتمثل فى عدم الانسجام والتوافق بين مستويات الادارة ولاسيما بين وزارة التعليم المركزية وبين مديريات التعليم ، فضلا عن عجز نظار المدارس فى تحقيق التوافق بين المتطلبات الداخلية للمدرسة ، ومتطلبات المجتمع المحلى . كما أن مديرى ونظار المدارس الاعدادية والثانوية غير قادرين على اتخاذ القرارات من أنفسهم نظرا لبيروقراطية التدخل الادارى من جانب سلطات التعليم العليا (١) .

وكان للاصلاح الادارى فى مجال التعليم تأثيراته على أداء نظار المدارس ،وبصفة خاصة عند تكثيف الدورات التدريبية التأهيلية والتجديدية لهم ، ولاسيما بعد تولى اعمال النظار لفترة قليلة ، والتدريب على العمل فى التجمعات المدرسية ، والمشاركة فى عمليات تحديد الأهداف ، والتخطيط ، وتطوير المناهج ، والقيادة التعليمية ، ودعم سياسات رعاية الطلاب ، وزيادة فعالية التعامل مع المجتمعات المحلية المحيطة بالمدرسة ، وتشجيع المعلمين على المشاركة فى عمليات اتخاذ القرار (٢) .

ومع ذلك يبدو أن سياسات اصلاح التعليم فى سريلانكا تسعى اصلا الى تحقيق استقلالية المدارس فى اتخاذ القرار ، مما مكنها من ممارسة أساليب ادارية قللت من مسرات الرجوع الى الادارة المركزية مما خفف من اعباء وعقبات الروتين (٣) .

رابعا : الحلول والبدائل لتطوير القيادات التعليمية فى مرحلة التعليم الاعدادى والثانوى السائدة كاتجاهات عالمية معاصرة :

فى ضوء محاور الدراسة الثلاث الرئيسية والخاصة بمؤسسات ، وسياسات ، ومشكلات تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى الاعدادى والثانوى السائدة كاتجاهات عالمية معاصرة نعرض فى السطور التالية بعض الحلول والبدائل لتطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى الاعدادى والثانوى على النحو التالى :

١ — فيما يتعلق بالمؤسسات المعنية بتطوير القيادات التعليمية :

أ — تشجيع النظم العالمية اقامة مؤسسات متخصصة (كالاكاديميات) سواء حكومية أو غير

---

(1) BRIDGES, The Implementation of Management Reforms, op. cit., p. 14.

(2) Ibid., p. 27.

(3) Ibid., p. 28.

حكومية ، وتسهيل التعاون الدولى بينها وبين مؤسسات دولية للاستفادة من خبراتها بهدف رفع أداء القيادات التعليمية .

ب — ضرورة الفصل بين مؤسسات اعداد قيادات التعليم قبل الخدمة ، ومؤسسات تدريب وتطوير تلك القيادات اثناء الخدمة .

ج — تصميم وتنفيذ البرامج التأهيلية أو التجديدية التى تتصف بالصيغة العملية والتى تعالج مشكلات حية بيئية قائمة بالفعل داخل المدارس ، وبصفة خاصة المشكلات التى تواجه نظار المدارس ، وموجهى المواد ايمانا منها بأن تنمية مهارات تلك الفئات سوف ينعكس اثارها فى النهاية على تحسين التحصيل الدراسى للطلاب .

٢— فيما يتعلق بسياسات تطوير القيادات التعليمية :

ا — اتجاه عمليات الاعداد والتدريب الى المدرسة ذاتها ، مما يتطلب تحديد وتوجيه موارد التمويل ومخصصاته ليكون على مستوى المدرسة الواحده لاعلى مستوى الادارة التعليمية ككل ، وذلك لدعم تمويل المدرسة لانشطة التنمية للعاملين داخل المدرسة ، وبصفة خاصة قيادات العاملين بها .

ب — اعادة النظر فى مكونات اليوم والعام الدراسى لافساح المزيد من الوقت لتدريب وتطوير قيادات التعليم فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى آملا فى الارتقاء بمستويات تحصيل الطلاب كهدف نهائى .

ح — ضرورة الارتقاء بمستويات الحوافز المادية والأدبية التى تقدم للقيادات التعليمية مقابل اعمال النظارة من جهة ، وللانشطة الاضافية التجديدية التى تهدف الى الارتقاء بمستويات تحصيل الطلاب من جهة آخرى .

د — ضرورة تضمين سياسات تطوير القيادات التعليمية اهدافا محدده تحقق الاهداف العامة لنظام التعليم ، وأن تتضمن تلك السياسات اجراءات تفصيلية لامكانية تنفيذها داخل المدارس ، وبصفة خاصة داخل الفصول ، وبحيث تؤدى فى النهاية الى تحسين أداء التحصيل الطلابى .

٣ــ فيما يتعلق بمشكلات تطوير القيادات التعليمية :

أ ــ ضرورة تحديد المهارات التى يحتاجها ناظر المدرسة لادارة المدرسة بكفاءة وفعالية ، مع تحقيق التوازن بين تلك المهارات اللازمة والتغييرات الحادثة فى أدوار نظار المدارس التى يؤدونها داخل مدارسهم ٠

ب ــ البحث فى امكانية فك الاشتباك بين مصالح جماعات الضغط وبين سلطات وصلاحيات نظار المدارس الممكنة آملا فى تحقيق الانسجام فيما بينهم ٠٠ وهى أمور غالبا ماتواجه نظار المدارس بشكل متزايد تتطلب المزيد من الجهد والوقت وهو مايتطلب أن تتضمن برامج وخطط تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى اساليب مواجهة مصالح جماعات الضغط المتمثلة فى المعلمين ، وأولياء الأمور ، والطلاب ٠٠٠ ، وغيرهما ٠

جـ ــ الاتجاه الى زيادة الحوافز المادية للقيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى نظير القيام باعباء مهنية محدده أو تنظيم العمل مع الجماعات المدرسية ، والاشراف على برامج تعلم الطلاب وممارستهم لانشطة مدرسية معينة ٠

د ــ الاتجاه نحو ادخال التحسينات على عملية اختيار نظار المدارس وذلك عن طريق تشكيل لجان محايدة لفرز المتقدمين لمهنة النظارة ، ووضع معايير الاختيار لاختيار قدرات ومهارات ومدركات المرشحين لمهنة التعليم بشكل عام ، وادارة المدرسة كوحدة تعليمية بشكل خاص ، مع التركيز على المعايير التى تحدد مدى توافر خصائص القيادة فى المرشحين وادراكهم لمفهوم المدرسة ذات الجودة العالية ٠

هـ ــ الاتجاه نحو اتاحة المزيد من فرص التنمية المهنية لنظار المدارس اثناء الخدمة عن طريق تقديم المزيد من الدعم المادى والفنى لنظار المدارس الاعدادية والثانوية لاكسابهم المهارات اللازمة لقيادة عمليات التعليم والتعلم داخل مدارسهم بكفاءة وفعالية ٠

و ــ الاتجاه نحو البحث عن سياسات تدعم الانسجام والتوافق بين مستويات الادارة ولاسيما بين وزارة التعليم المركزية وبين مديريات التعليم ، فضلا عن سياسات تحقيق التوافق بين المتطلبات الداخلية للمدرسة ، ومتطلبات المجتمع المحلى مع ترجمة تلك السياسات الى اساليب اجرائية يمكن تضمينها فى برامج تطوير القيادات التعليمية فى مرحلتى التعليم الاعدادى والثانوى ٠

ز ـ الاتجاه نحو دعم برامج التنمية المهنية للقيادات التعليمية التى تسجعهم على تحقيـــــق استقلالية المدارس فى اتخاذ القرار تقلل من مرات الرجوع الى الادارة المركزية أمـــــلا فى التخفيف من اعباء وعقبات الروتين ٠

مراجع الفصـــل الرابــــــع

(1) American Manage ment Associations, Improving Executive Productivity, (Chicago: Inservice Programs, April,19 3.

(2) BRIDGES, The Cost-Effectiveness of Distance Education for Teaching Training, (Mass.: The Harvard Graduate School of Education, 1991).

(3) ______, Teaching Practices to Increase Student Achievement: Evidence from Pakistan, (Mass.: The Harvard Graduate School of Education, 1991).

(4) ______, The Implementation of Management Reforms: The Case of Sri Lanka, (Mass.: The Harvard Graduate School of Education, 1992).

(5) Dennis C. Sparks, "A Comprehension Teacher Center Program," PHI DELTA KAPPAN, (Feb. 1982).

(6) Eugene W. Huddle, "A Maryland Program for the Professional Development of School Principals," PHI DELTA KAPPAN, (Feb. 1982).

(7) International Co-ordinatinf Committee, Staff Development in Clifornia: Public and Personal Investment Program Patterns, and Policy Choice, (California Far West Lab Educational Research and Development, 1987).

(8) Office of Staff Development, Connections, (California: CAL. Dept. of Education, July, 1990).

(9) ____________________, Staff Development Program Activities, (California: CAL. Department of Education, 1990).

(10) Policy Development Committee, Staff Development in California's Public Schools, (California: CAL. Dept. of Education, 1988).

(11) Roland S. Barth, Improving Schools from Within, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 199).

الفصل الخامس

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

تساؤلات الدراسة

أهداف الدراسة

اداة الدراسة الميدانية

عينة الدراسة الميدانية

تحليل وتفسير النتائج

اجراءات الدراســــة الميدانيــــــة

تمهيـــد :

يستهدف هذا الفصل ابراز خطوات واجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالى :

أولا : التساؤلات التى تطرحها الدراســـــة

ثانيا : الأهداف التى تسعى الدراسة الى تحقيقها ٠

ثالثا : الأداة التى تعتمد عليها الدراســة ٠

رابعا : عينة الدراســـــة

خامسا : تحليل وتفسير النتائج

أولا : تساؤلات الدراســـة ٠

تطرح الدراسة فى اطاريها النظرى والميدانى مجموعة تساؤلات رئيسية :

— ماواقع القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ؟ وما المشكلات التـــــى تحول دون تحقيق القيادات لمهامها ؟

— ما أفضل الاتجاهات المعاصرة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصة ؟

— ما أهم الملامح اللازمة لتطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ؟

وينبثق عن هذه التساؤلات مجموعة من التساؤلات الفرعية التى تحاول الدراسة فى جزئيهـــــا النظرى والميدانى الاجابة عنها وهى كما يلى :

— ما العوامل التى تم على أساسها الاختيار لشغل الوظيفة الحالية ؟

- هل التقارير السرية والتقارير الفنية ؟ هل ترشيح الرؤساء ؟ هل نتيجة الاختبار الشخصــــى ؟
- هل النجاح فى الدورة التدريبية أو المؤهلات الدراسية الحاصل عليها والتخصص أو عوامل أخرى ؟

— ماطبيعة البرنامج التدريبى الذى تم اجتيازه بنجـــاح ؟

هل محاضرات عامة عن مهام الوظيفة المرقى اليها ثم امتحان تحريرى فى نهاية المدة ؟ أو حضور محاضرات مع تقديم بحث مبسط لمشكلة تربوية معينة أو ورشة عمل لمناقشة مهام العمل الجديدة؟ أو ارشادات عامة ثم تقديم بحث لمشكلة تعليمية ؟ أو اختبار شخصى عن المعلومات العامـــــة والسلوك الوظيفى أو برامج تدريبية مرتبطة بالمؤهل الحاصة عليه والتخصص ؟

— ما المشكلات التى نواجهكم عند أدائكم لمسئوليات الوظيفة ؟

هل سبق ان تعرضت فى فترة التدريب لبعض هذه المشكلات التى ذكرتها ؟ وعن أساليب مواجهتها ؟

ما مقترحاتكم للتغلب على المشكلات ؟

ثانيا : أهداف الدراسة الميدانية :

فى ضوء التساؤلات السابقة التى طرحتها الدراسة فى اطاريها النظرى والميدانى يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية فيما يلى :

أ — التعرف على واقع القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ، ومناقشة هذا الواقع ومايعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق التربية لأهدافها .

ب — الكشف عن مدى كفاية شروط وأسس شغل الوظيفة القيادية .

حـ — الوقوف على طبيعة ومحتوى وأساليب البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لتنمية المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الجديدة .

د — تحديد أهم الأساليب التدريبية التى اجتازها المرشحين .

هـ — التعرف عن أهم المشكلات التى تواجه القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام .

و — التعرف على مقترحات حل المشكلات .

ثالثا : أداة الدراسة الميدانية :

اعتمد اجراء هذه الدراسة على استمارة استطلاع رأى لبعض القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام باعتبار أنها هذه الاستمارة اكثر ملاءمة لموضوع الدراسة .

ولقد جرى اعداد استمارة استطلاع الرأى بعد اجراء مقابلة مع خمسون من القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام فى الميدان ببعض ادارات محافظتى القاهرة والشرقية وكشفت هذه المقابلات عن الجوانب المتصلة بعملية الاختبار والاعداد والتدريب والمشكلات التى تعوق قيام القيادات التعليمية بدورها والمقترحات التى تسهم فى حلها .

وتم عقد عدة جلسات مع فريق البحث جرى خلالها مناقشة الآراء التى تجمعت من خلال

المقابلات ثم صياغة الاستمارة فى صورتها النهائية*

وتمثلت محاورها فيما يلى :

المحور الأول : العوامل التى تم على أساسها الاختيار لشغل الوظيفة .

المحور الثانى : طبيعة البرامج التدريبى

المحور الثالث : المشكلات وأساليب مواجهتها .

عينة الدراسة :

لما كانت طبيعة الدراسة استكشافية استطلاعية للتعرف على العوامل التى يتم على أساسها الاختيار لشغل الوظائف القيادية التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام وطبيعة البرامج التدريبية التى تؤهلهم للقيام بمهامهم والمشكلات التى تواجههم والمقترحات التى يرونها لحل المشكلات وتطوير الأداء وزيادة فعاليته .

لذا فقد تم اختيار عينة الدراسة من محافظتى القاهرة والشرقية باعتبار القاهرة منطقة حضرية والشرقية ريفية حضرية وبلغ اجمالى حجم العينة المستهدف ٥٠٠ من القيادات التعليمية (مدرس أول - وكيل - ناظر مدرسة - مدير اعدادى وثانوى) تم استيفاء ٤٠٩ استمارة صحيحة بعد استبعاد غير المستكمل وكانت النسبة ٨ر٨١٪ .

مدرس أول	٢٦٥
وكيل مدرسة	٥٩
ناظر أو مدير مدرسة	٥٩
موجه	١٥
مدير ادارة	١١
	٤٠٩

عرض وتحليل وتفسير النتائج :

ويتم تناول ذلك تفصيلا على النحو الوارد فى الصفحات التالية :

---

* لمزيد من التفاصيل حول الاستمارة التى تم تطبيقها يرجى الرجوع الى ملاحق الدراسة (ملحق ٢)

جدول رقم (١)

توزيع عينة المبحوثين من القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام حسب وظائفهم ومدة بقائهم فى الوظيفة

م	مدة البقاء فى الوظيفة	مدرس أول		وكيل		ناظر ومدير مدرسة		موجه		مدير ادارة		الجملة	
		عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪
١	أقل من عام	٧	٢ر٦٪	٣	١ر٥٪	٨	١٣ر٦٪	٢	١٣ر٣٪	–	–	٢٠	٤ر٩٪
٢	١– أقل من ٢	٢٠	٧ر٥٪	٩	١٥ر٣٪	١١	١٨ر٦٪	٣	٢٠ر٠٪	٢	١٨ر٢٪	٤٥	١١ر٠٪
٣	٢– أقل من ٣	٢٧	١٠ر٢٪	١٣	٢٢ر٠٪	٩	١٥ر٣٪	٢	١٣ر٣٪	٣	٢٧ر٣٪	٥٤	١٣ر٢٪
٤	٣– أقل من ٥	٣٨	١٤ر٣٪	١٥	٢٥ر٤٪	١٢	٢٠ر٣٪	٥	٣٣ر٣٪	٣	٢٧ر٣٪	٧٣	١٧ر٨٪
٥	٥ فأكثر	١٧٣	٦٥ر٣٪	١٩	٣٢ر٢٪	١٩	٣٢ر٢٪	٣	٢٠ر٠٪	٣	٢٧ر٣٪	٢١٧	٥٣ر١٪
	الجملة	٢٦٥	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	١٥	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	٤٠٩	١٠٠٪

جدول رقم (٢)

توزيع عينة المبحوثين من القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام حسب وظائفهم ومدة اشتغالهم بالتعليم

م	مدة الاشتغال بالتعليم	مدرس أول		وكيل		ناظر أومديرمدرسة		موجه		مدير ادارة		الجملة	
		عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪
١	أقل من ٥ سنوات	٤	١ر٥٪	–	–	–	–	–	–	–	–	٤	١ر٠٪
٢	٥ ـ أقل من ١٠ سنوات	٥٦	٢١ر١٪	٣	٥ر١٪	١	١ر٧٪	–	–	–	–	٦٠	١٤ر٧٪
٣	١٠ـ أقل من ١٥ سنه	٥٨	٢١ر٩٪	٥	٨ر٥٪	–	--	–	–	–	–	٦٣	١٥ر٤٪
٤	١٥ـ أقل من ٢٠ سنه	٦٥	٢٤ر٥٪	١٤	٢٣ر٧	٤	٦ر٨٪	٢	١٣ر٣٪	–	–	٨٥	٢٠ر٨٪
٥	٢٠ سنه فأكثر	٨٢	٣٠ر٩٪	٣٧	٦٢ر٧	٥٤	٩١ر٥٪	١٣	٨٦ر٤٪	١١	١٠٠٪	١٩٧	٤٨ر٢٪
	الجملة	٢٦٥	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	١٥	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	٤٠٩	١٠٠٪

جدول رقم (٣)

توزيع عينة المبحوثين من القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام حسب وظائفهم ومؤهلاتهم الدراسيـــة

م	المؤهـــلات الدراسيـــة	مدرس أول		وكيــــل		ناظرأو مديرمدرسة		موجـــه		مديـــر ادارة		الجملـــة	
		عــدد	نسبة ٪	عــدد	نسبة ٪	عــدد	نسبة ٪	عــدد	نسبة ٪	عــدد	نسبة ٪	عــدد	نسبة ٪
١	مؤهـــل متوسط غير تربـــوى	٣	١ر١٪	٦	٢ر١٠٪	١	٧ر١٪	—	—	—	—	١٠	٤ر٢٪
٢	مؤهـــل متوسط تربـــوى	٢	٨ر٠٪	٢	٤ر٣٪	١٠	٩ر١٦٪	٢	٣ر١٣٪	١	١ر٩٪	١٧	٢ر٤٪
٣	مؤهـــل عـال غير تربـوى	٩٢	٧ر٣٤٪	٢٢	١ر٣٧٪	١٨	٥ر٣٠٪	٥	٣ر٣٣٪	١	١ر٩٪	١٣٨	٧ر٣٣٪
٤	مؤهـــل عالـــى تربـــوى	١٥٠	٦ر٥٦٪	٢٣	٠ر٣٩٪	٢١	٦ر٣٥٪	٥	٣ر٣٣٪	٤	٤ر٣٦٪	٢٠٣	٦ر٤٩
٥	مؤهل أعلى من البكالوريوس أوالليسانس	١٨	٨ر٦٪	٦	٢ر١٠٪	٩	٣ر١٥٪	٣	٠ر٢٠٪	٥	٥ر٤٥٪	٤١	٠ر١٠٪
	الجملـــــــــــه	٢٦٥	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	٥٩	١٠٠٪	١٥	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	٤٠٩	١٠٠٪

توضح الجداول الثلاث الأولى بالتفصيل خصائص عينة المبحوثين حيث تشتمل على (٢٦٥) من المدرسين الأوائل ، (٥٩) من الوكلاء ، (٥٩) من النظار ومديرى المدارس و(١٥) من الموجهين ، (١١) من مديرى الادارات وبذلك تصبح جملة عينة المبحوثين (٤٠٩) فردا .

والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة بقاء كل منهم فى الوظيفة بينما يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتغال بالتعليم . ويتلاحظ من هذين الجدولين انه كلما ارتفع مستوى الوظيفة كلما زادت مدة الاشتغال بالتعليم كلما زادت مدة البقاء فى الوظيفة الامر الذى قد يشير الى وجود مشكلة الرسوب الوظيفى بين العاملين بالتربية والتعليم والذى تسعى الوزارة باستمرار لعلاجه .

ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم الدراسية حيث يتلاحظ أن اكبر عدد من الحاصلين على مؤهل تربوى عال بلغت نسبتهم فى المدرسين الأوائل (٦ر٥٦٪) والوكلاء (٣٩٪) ، ومن النظار ومديرى المدارس (٦ر٣٠٪) من الموجهين (٣ر٣٣٪) ومن مديرى الادارات (٤ر٣٦٪) .

يليهم فى الكثرة الحاصلين على مؤهل عال غير تربوى حيث بلغت نسبتهم (٧ر٣٤٪) من المدرسين الأوائل ، (٣ر٣٧٪) من الوكلاء ، (٥ر٢٠٪) من النظار ومديرى المدارس، ٣ر٣٣٪ من الموجهين ، (١ر٩٪) من مديرى الادارات .

ويتلاحظ ايضا تناقص عدد الحاصلين على مؤهل تربوى متوسط حيث تمثل (٢ر٤٪) من اجمالى العينة بينما نجد أن الحاصلين على مؤهل متوسط غير تربوى بنسبة ٤ر٢٪ من اجمالى العينة وهم من المدرسين الأوائل والوكلاء وناظر مدرسة .

أما نسبة الحاصلين على مؤهل أعلى من درجة البكالوريوس او الليسانس فقد بلغت (١٠٪) من جملة العينة وكانت أعلى نسبة لمديرى الادارات حيث بلغت (٥ر٤٥٪) يليها نسبة الموجهين حيث بلغت (٣ر٢٠٪) يليها النظار ومديرى المدارس (٣ر١٥٪) ثم الوكلاء (٢ر١٠٪) وأخيرا نسبة المدرسين الأوائل وهى (٨ر٦٪) .

وتتمثل محاور الدراسة الميدانية فيما يلى :

١ — العوامل التى تم اختيار القيادات التعليمية على أساسها لشغل الوظيفة الحالية .

٢ — طبيعة البرنامج التدريبى .

جدول رقم (٤)

توزيع عينة المبحوثين من القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام حسب وظائفهم والعوامل التى تم اختيارهم على أساسها لشغل الوظيفة الحاليــــة

م	العوامل التى تم اختيارهم على أساسها لشغل الوظيفة الحاليــة	مدرس أول		وكيـــل		ناظرأو مديرمدرسة		موجـــه		مدير ادارة		الجملـــة	
		عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪
١	الأقدميــة المطلقــة	١٤٠	٥٢ر٨٪	٣٥	٥٩ر٣٪	٢٨	٤٧ر٥٪	٩	٦٠ر٠٪	١٠	٩٠ر٩٪	٢٢٢	٥٤ر٣٪
٢	التقارير السرية والتقارير الفنية	١٤١	٥٣ر٢٪	٤١	٦٩ر٥٪	٣٨	٦٤ر٤٪	٩	٦٠ر٠٪	٦	٥٤ر٥٪	٢٣٥	٥٧ر٥٪
٣	ترشيح الرؤساء المباشريـن	٦١	٢٣ر٠٪	١٩	٣٢ر٢٪	١٥	٢٥ر٤٪	٨	٥٣ر٣٪	٤	٣٦ر٤٪	١٠٧	٢٦ر٢٪
٤	نتيجة الاختبار الشخصى	٥٥	٢٠ر٨٪	١٦	٢٧ر١٪	٢٠	٣٣ر٩	١	٤٠ر٠٪	٢	١٨ر٢٪	٩٩	٢٤ر٢٪
٥	النجاح فى الدورة التدريبيــة	١٤٠	٥٢ر٨٪	٣٧	٦٢ر٧٪	٤٢	٧١ر٢٪	١٢	٨٠ر٠٪	٧	٦٣ر٦٪	٢٣٨	٥٨ر٢٪
٦	المؤهلات الدراسية الحاصل عليها والتخصص	٧٦	٢٨ر٧٪	١٥	٢٥ر٤٪	١٠	١٦ر٩٪	٧	٤٦ر٧٪	٢	١٨ر٢٪	١١٠	٢٦ر٩٪

٣ — المشكلات وأساليب مواجهتها .

ونناقش فيما يلى ما أظهرته الدراسة الميدانية فيما يختص بكل محور من هذه المحاور :

المحـــور الأول :

العوامل التى تم الاختيار على أساسها لشغل الوظيفة الحالية

يتضح من الجدول رقم (٤) أنه بالنسبة للمدرسين الأوائل توجد ثلاث عوامل على نفس الدرجة من الأهمية تم اختيارهم على أساسها وتتمثل فيما يلى :

١ — التقارير السرية والتقارير الفنية (عدد ١٤١ بنسبة ٢ر٥٣٪)

٢ — الاقدمية المطلقة (عدد ١٤٠ بنسبة ٨ر٥٢٪)

٣ — النجاح فى الدورة التدريبية (عدد ١٤٠ بنسبة ٨ر٥٢٪)

يلى ذلك فى الترتيب المؤهلات الدراسية الحاصل عليها المرشح والتخصص (عدد ٧٦ بنسبة ٧ر٢٨٪) ترشيح الرؤساء المباشرين (عدد ٦١ بنسبة ٢٣٪)

وأخيرا نتيجة الاختبار الشخصى (عدد ٥٥ بنسبة ٨ر٢٠٪)

ويتضح من الجدول أيضا ان العوامل الثلاثة الاكثر اهمية هى نفس العوامل الثلاثة الاولى بالنسبة لكل الوظائف موضع الدراسة واختلفت فى ترتيبها فيما بينها .

فبالنسبة للوكلاء يكون ترتيبها على النحو التالى :

١ — التقارير السرية والتقارير الفنية (عدد ٤١ بنسبة ٥ر٦٩٪)

٢ — النجاح فى الدورة التدريبية (عدد ٣٧ بنسبة ٥ر٦٢٪)

٣ — الاقدمية المطلقة (عدد ٣٥ بنسبة ٣ر٥٩٪)

أما بالنسبة للنظار ومديرى المدارس فان ترتيب هذه العوامل كان على النحو التالى :

١ — النجاح فى الدورة التدريبية (عدد ٤٢ بنسبة ٢ر٧١٪)

٢ — التقارير السرية والتقارير الفنية (عدد ٣٨ بنسبة ٤ر٦٤٪)

٣ — الأقدمية المطلقـــة (عدد ٢٨ بنسبة ٥ر٤٧٪)

وبالنسبة للموجهين فان ترتيب عوامل الاختيار على النحو التالى :

١ — النجاح فى الدورة التدريبيـــة (عدد ١٢ بنسبة ٨٠٪) .

جدول رقم (٥)

توزيع عينة المبحوثين من القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام حسب وظائفهم وطبيعة البرنامج التدريبى الذى اجتازوه بنجاح

م	طبيعة البرنامج التدريبى	مدرس أول		وكيل		ناظر أومديرمدرسة		موجه		مدير ادارة		الجملة	
		عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪	عدد	نسبة ٪
١	حضور محاضرات عامة عن مهام الوظيفة المرقى اليها ثم امتحان تحريرى فى نهاية المدة	١٦٥	٦٢ر٢	٤١	٦٩ر٥	٤٨	٨١ر٤	١٢	٨٠ر٠	٩	٨١ر٨	٢٧٥	٦٧ر٢٪
٢	حضور محاضرات مع تقديم بحث مبسط لمشكلة تربوية معينة.	٥٧	٢١ر٥	٧	١١ر٩	١٠	١٦ر٩	٢	١٣ر٣	١	٩ر١	٧٧	١٨ر٨
٣	ورشة عمل لمناقشة مهام العمل الجديدة التى سيكلف بها.	١٨	٦ر٨	٢	٣ر٤	٤	٦ر٨	١	٦ر٣	-	-	٢٥	٦ر١٪
٤	ارشادات عامة ثم تقديم بحث معين لمشكلة تعليمية	٣٣	١٢ر٥	٧	١١ر٩	٣	٥ر١	٣	٢٠ر٠	-	-	٤٦	١١ر٢٪
٥	اختبار شخصى عن المعلومات العامة والسلوك الوظيفى	٣٢	١٢ر١	١٢	٢٠ر٣	١١	١٨ر٦	٣	٢٠ر٠٪	١	٩ر١٪	٥٩	١٤ر٤٪
٦	برامج تدريبية مرتبطة بالمؤهل الحاصل عليه والتخصص .	٩٧	٣٦ر٦٪	١٨	٣٠ر٥٪	١٣	٢٢ر٠٪	٤	٢٦ر٧٪	١	٩ر١٪	١٣٣	٣٢ر٥٪

٢ـ الاقدمية المطلقـــة (عدد ٩ بنسبة ٦٠٪)

٣ـ التقارير السرية والتقارير الفنية (عدد ٩ بنسبة ٦٠٪)

أما مديرى الادارات فكان ترتيب هذه العوامل على النحو التالى :

١ـ الاقدمية المطلقـة (عدد ١٠ بنسبة ١ر٩٠٪)

٢ـ النجاح فى الدورة التدريبية (عدد ٧ بنسبة ٦ر٦٣٪)

٣ـ التقارير السرية والتقارير الفنية (عدد ٦ بنسبة ٥ر٥٤٪)

مما سبق يتضح أن هناك نوع من الارتباط بين الاستجابات المختلفة بالنسبة لعوامـــل الاختيار لشغل الوظائف القيادية التعليمية وهذا ماتظهره معاملات ارتباط الرتب (لبيرسون) .

المحور الثانى :

محور طبيعة البرنامج التدريبى الذى اجتازوه بنجاح

يوضح الجدول رقم (٥) البرامج التدريبية المختلفة التى يكون قد مارسها واجتازها بنجاح بعض القيادات التربوية وواضح أن أهم برنامج من هذه البرامج هو البرنامج الأول ، الذى يتمثل فى:

— حضور محاضرات عامة عن مهام الوظيفة المرقى اليها ثم امتحان تحريرى فى نهاية المدة على النحو الذى ورد فى الاستجابات بنسبة ٢ر٦٢٪ من المدرسين الأوائل ، ٥ر٦٩٪ من الوكلاء، ٤ر٨١٪ من النظار أو مديرى المدارس ، ٨٠٪ من الموجهين ، ٨ر٨١٪ من مديرى الادارات. فالمحاضرات لاسلوب التدريبى الأول الذى اجتازه بنجاح جميع القيادات التربوية عند الترقية وهو أسلوب تدريسى بالمقام الأول وليس برنامج بحثى . ويلى ذلك فى الأهمية بالنسبة لجميع أفراد العينة من القيادات التعليمية .

— برنامج تدريبى مرتبط بالمؤهل الحاصل عليه والتخصص

ومثل هذا البرنامج يرتبط بتطوير المناهج التعليمية كل فى تخصصه وهو برنامج تدريسى ايضا لهذه القيادات وذلك للتعرف على الجوانب المختلفة للمناهج الجديدة وأفضل السبل لتوصيل المعلومة الى التلميذ وخاصة عند دراستهم لكتيب دليل المعلم الخاص بمادة تخصصهم .

أما برامج التدريب البحثية او التى تشتمل على جزء بحثى فقد كان ترتيبها متأخرا فمثلا البرنامج الذى يتضمن :

— حضور محاضرات مع تقديم بحث مبسط لمشكلة تربوية معينة

فقد كان ترتيبه الثالث من حيث الأهمية (٥٧ بنسبة ٥ر٢١٪) بالنسبة للمدرسين الأوائل ، وترتيبها الرابع او الخامس (٧ بنسبة ٩ر١١٪) بالنسبة للوكلاء وهو نفس الترتيب (١٠ بنسبة ٩ر١٦٪) بالنسبة للنظار او مديرى المدارس ، وايضا بالنسبة للموجهين (٢ بنسبة ٧ر١٣٪) أما مديرى الادارات فلم يرد ذكرهم له .

اما البرنامج الذى تضمن :

— ورشة عمل لمناقشة مهام العمل الجديدة التى سيكلف بها فقد كان ترتيبة السادس والأخير (١٨ بنسبة ٨ر٦٪) بالنسبة للمدرسين الأوايل وايضا بالنسبة للوكلاء (٢ بنسبة ٤ر٣٪) وايضا بالنسبة للموجهين (١ بنسبة ٧ر٦٪) وترتيبه الخامس بالنسبة للنظار ومديرى المدارس (٤ بنسبة ٨ر٦٪)

أما البرنامج الذى يتضمن :

ـ ارشادات عامة ثم تقديم بحث معين لمشكلة تعليمية فقد كان ترتيبه الرابع بالنسبة للمدرسين الأوائل (٣٣ بنسبة ٥ر١٢٪) وايضا بالنسبة للوكلاء (٧ بنسبة ٩ر١١٪) ، وايضا بالنسبة للموجهين (٣ بنسبة ٢٠٪) ، وترتيبه الأخير او السادس بالنسبة للنظار أو مديرى المدارس (٣ بنسبة ١ر٥٪) ،أما مديرى الادارات فلم يذكروه كبرنامج تدريبى للترقى ٠

أما برنامج " الاختبار الشخصى عن المعلومات العامة والسلوك الوظيفى " فقد كان ترتيبه الخامس (٣٢ بنسبة ١ر١٢٪) حسب رأى المدرسين الأوائل ، وترتيبه الثالث (١٢ بنسبة ٣ر٢٠٪) فى رأى الوكلاء ، وكان فى رأى النظار أو مديرى المدارس (١١ بنسبة ٦ر١٨٪) وكان فى رأى الموجهين (٣ بنسبة ٢٠٪) وقد يبدو ذلك مقبولا حيث أن مثل هذا البرنامج يلزم عند اختيار الكفاءات التى لها سمات القيادة وتحمل المسئولية ولذلك فانه عند الاختيار يقول كثيرا على السمات الشخصية للفرد الذى سيتحمل هذه المسئولية والتى يكشفها الاختيار الشخصى٠ أما مديرى الادارات فلم يذكر ذلك البرنامج الا شخص واحد بنسبة ١ر٩٪ على الرغم من أن جميع مديرى الادارات يجرى لهم اختبار شخصى بعد اجتيازهم الاختبار التحريرى او تقديم بحث لمشكلة تعليمية ميدانية تجرى مناقشته بمعرفة لجان تعد لهذا الغرض ٠

المحور الثالث: محور المشكلات وأساليب مواجهتها :

يمكن تصنيف هذه المشكلات على النحو التالى :ـ

أ ـ مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسى •

ب ـ مشكلات تتعلق بالمعلـم •

حـ ـ مشكلات تتعلق بالتلاميذ •

د ـ مشكلات تتعلق بالمنهج الدراسى •

هـ ـ مشكلات تتعلق بالادارة المدرسية والادارة التعليمية •

وسنعرض فيما يلى المشكلات التى ورد ذكرها فى استجابات كل من المدرسين الأوائل والوكلاء والنظار أومديرى المدارس والموجهين ومديرى الادارات ومقترحاتهم لحل هذه المشاكل وتطوير الأداء •

أولا : مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسى

يرى المدرسون الأوائل أن أهم المشكلات التى تتعلق بالمبنى المدرسى تتمثل فيما يلى:ـ

١ـ ارتفاع كثافة الفصول •

٢ـ عدم مزاولة الأنشطة التربوية والتعليمية والرياضية لعدم توفر الأجهزة والمعدات والأماكن التـى تمارس فيها هذه الأنشطـة •

٣ـ نقص الوسائل التعليمية اللازمة لتدريس المواد الدراسية •

٤ـ تعدد الفترات الدراسيـة •

٥ـ قصر اليوم المدرسـى •

٦ـ عدم توفر الاثاث المدرسى الخاص بالتلاميذ من مقاعد ومكاتب وسبورات جيدة •

٧ـ عدم وجود اداريين وعمال خدمات بالمـدارس •

ولقد ورد ذكر هذه المشكلات ايضا لدى كل من الوكلاء والنظار أو مديرى المدارس والموجهين ومديرى الادارات باعتبارها من المشاكل الملحة والتى يمكن أن يتعرف عليها حتى الشخص غيـر التربوى وبسهولة عند زيارته لأى مدرسة •

وتمثلت التوصيات الخاصة لمعالجة هذه المشكلات فيما يلى :

١ — بناء مدارس جديدة بمواصفات جديدة (تسعى الوزارة حاليا لتنفيذ ذلك) •

٢ — توفير الامكانات المادية التى تمكن المدرسة من معالجة المشكلات السابقة وذلك بتوفير الفصول اللازمة للوصول الى الكثافة المعقوله للفصل (فى حدود ٣٥ـ٤٠) تلميذا وتوفير الاثاث المدرسى للتلاميذ فى الفصول وكذا تمكين التلاميذ من ممارسة الأنشطة التربوية والتعليمية والرياضية والقضاء على تعدد الفترات الدراسية والعودة الى نظام اليوم الكامل الذى يحقق التلاحم الوثيق بين المعلمين والتلاميذ •

٣ — توفير العمالة من الاداريين وعمال الخدمات اللازمة بالمدارس ضمانا لحسن سير العملية التعليمية مع اجراء تدريب تحويلى للعمالة الزائدة فى بعض المجالات •

ثانيا : مشكلات تتعلق بالمعلم

تتمثل أهم المشكلات فى رأى المدرسين الأوائل فيما يلى :

١ — انخفاض مستوى دخل المعلم من مرتب وحوافز وغيرها •

٢ — ضعف المستوى العلمى ومستوى الاعداد خاصة للخريجين الجدد والقصور فى اعدادهم •

٣ — كثرة الأعباء الادارية المسندة الى المعلم من قبل ادارة المدرسة وخاصة المدرس الأول والمشرف •

٤ — قيام بعض المعلمين بتدريس مواد فى غير تخصصهم أو تعيينهم فى غير تخصصهم •

٥ — التأخير فى الترقية بسبب عدم توفر الدرجات المالية ، والتى تتم بالأقدمية المطلقة •

٦ — نقل المعلمين أثناء العام الدراسى وليس أثناء الأجازة الصيفية •

٧ — عدم وجود مزايا مهنية أو اجتماعية اسوة بالمتبع فى المهن الأخرى مثل الأطباء والمهندسين •

٨ — ترقية المعلمين من الاعدادى الى الثانوى دون اجراء اختيار لقدراتهم •

٩ — تحكم بعض الموجهين فى التقارير السرية •

١٠ — تقييم المعلم على أساس نتيجة تلاميذه وليس على أساس كفاءته •

١١ — وجود عجز فى المعلمين فى بعض التخصصات وزيادة فى تخصصات أخرى •

١٢ — ضعف برامج التدريب التى يشارك فيها المعلمون عند الترقية وكذلك قصر فترة التدريب •

ود ذكر الوكلاء والنظار أو مديرى المدارس والموجهون ومديرى الادارات وقد أضافوا المشكلات التالية :

١٣ـ عدم وجود رابطة اجتماعية بين مدرسى المدرسة بسبب كثرة عددهم الذى قد يصل الى بضع فئات فى المدرسة الواحدة .

١٤ـ التطاحن بين مدرسى المادة الواحدة بسبب التكالب على الدروس الخصوصية .

١٥ـ تأخر المدرسين عن مواعيد حضورهم وتواجدهم فى الحصص .

١٦ـ تهرب المعلمين من المشاركة فى اعطاء مجموعات التقوية بالمدرسة .

١٧ـ كثرة الأجازات التى تحصل عليها المدرسات .

١٨ـ ضعف اللياقة الشخصية لدى بعض المعلمين فى المدرسة .

١٩ـ شعور المعلم بالاحباط بسبب تدنى نظره المجتمع له مقارنة بالمهن الآخرى .

وتتمثل أهم مقترحات علاج هذه المشكلات فيما يلى :

١ـ رفع مستوى المعلم المادى والاجتماعى والاقتصادى .

٢ـ عقد دورات تدريبية للمعلمين فى تخصصهم لزيادة كفاءتهم وتنمية مهاراتهم .

٣ـ تقليل المهام الكتابية للمعلمين .

٤ـ عدم نقل المعلمين أثناء العام الدراسى على أن تكون التعيينات والتنقلات أثناء العطلة الصيفية وليس أثناء العام الدراسى الا بسبب جزائى .

٥ـ تغيير نظرة المجتمع للمعلم كما هو حادث فى الدول الأخرى .

٦ـ ضرورة اعداد معلم للطلبة المتفوقين .

٧ـ اعطاء السيدات الفرصة للعمل نصف الوقت مقابل نصف الأجر .

٨ـ عدم تعيين معلمين فى غير تخصصهم العلمى .

٩ـ التركيز على مجموعات التقوية والاهتمام بها فى المدارس كبديل للدروس الخصوصية .

١٠ـ محاولة أن يكون محل سكن المعلم قريب من المدرسة التى يعمل بها .

١١ـ المتابعة اليومية للمدرسين ومواجهتهم باخطائهم العلمية والعملية .

ثالثا : مشكلات تتعلق بالتلاميذ :

فى رأى المدرسين الأوائل كانت أهم المشكلات هى :

١ـ انخفاض المستوى العلمى لدى التلاميذ فكثير منهم ليست لهم قدرة على القراءة والكتابة الصحيحة حتى فى الصفوف النهائية فى الحلقة الابتدائية وفى صفوف الحلقة الاعدادية خاصة الأخطاء الاملائية .

٢ــ عدم اهتمام أولياء الأمور بمتابعة الأبناء فى المدارس ٠

٣ــ كثرة غياب التلاميذ وتسربهم من المدرسة بسبب تدنى مستواهم الاقتصادى والمالى ٠

٤ــ مشكلات المنطق بين التلاميذ وتفشى ظاهرة العنف بين بعضهم البعض ٠

٥ــ تفشى ظاهرة الغش الفردى والجماعى بين التلاميذ الصغار والكبار ٠

٦ــ اسلوب التدريس للأطفال غير ملائمة لعمرهم ومستواهم العقلى والعلمى ٠

بالاضافة الى ذلك عرض الوكلاء والنظار او مديرى المدارس والموجهين ومديرى الادارات بعض المشكلات منها :

٨ــ عدم امكانية فصل الطالب المشاغب والسيء السلوك لوجود ثغرات فى القانون ٠

٩ــ المشاكل المترتبة عن النقل الآلى للتلاميذ فى الابتدائى ٠

١٠ــ عدم وجود مناهج خاصة للطلبة المتفوقين ٠

أما مقترحات الحلول لهذه المشاكل فقد كانت فى صورة توصيات وأهمها :

١ــ الاهتمام بمرحلة ماقبل الابتدائى واعتبارها حلقة مستقلة من حلقات التعليم الأساسى ٠

٢ــ الاستعانة بالاخصائى الاجتماعى لضرورة تعاون الأسرة ونشر الوعى لدى اولياء الامور للاهتمام بأبنائهم ومتابعة غياب أبنائهم ٠

٣ــ اعادة الصف السادس الى السلم التعليمى عندما تسمح الظروف والامكانات ٠

٤ــ الاهتمام بالاملاء فى دروس اللغة العربية والمواد الاخرى ٠

٥ــ الغاء نظام النجاح الآلى فى المرحلة الابتدائية ٠

٦ــ محاولة القضاء على ظاهرة الغش الفردى والجماعى بكافة الوسائل الممكنة ٠

٧ــ الاهتمام بتوفير الوسائل السمعية والبصرية والوسائل المعينة الأخرى فى جميع المواد الدراسية ٠

٨ــ الرجوع لنظام تغذية التلاميذ ٠

٩ــ اتخاذ الاجراءات الصارمة لمواجهة الطلاب المشاغبين ٠

١٠ــ توفير الرعاية الصحية للتلاميذ ٠

١١ــ عودة الأنشطة التربوية المدرسية واللامدرسية للقضاء على العنف بين التلاميذ واعتماد ميزانية كافية لهذه الأنشطة ٠

رابعا : مشكلات تتعلق بالمنهج المدرســى :

ذكر المدرسون الأوائل بعض المشكلات الهامة فى رأيهم وهى :

١ــ طول المنهج فى بعض المواد وعلى سبيل المثال الرياضيات للصف الثالث الاعدادى ٠

٢ــ وجود حشو فى مناهج بعض المواد وعدم مناسبتها للتلاميذ ٠

٣ــ عدم ارتباط المنهج باحتياجات المجتمع ولابميول التلاميذ ٠

٤ــ عدم استقرار المناهج لفقرات طويلة ٠

٥ــ اعتماد الامتحانات على الحفظ والتلقين ٠

وقد ذكر بعض هذه المشكلات كل من الوكلاء والنظار أو مديرى المدارس أو الموجهيــــــــــن أو مديرى الادارات وكانت وسائل مواجهة هذه المشكلات فى صورة توصيات أيضا مثل :

١ــ حذف الحشو والتكرار من مناهج المواد المختلفة ٠

٢ــ جعل المناهج مناسبة لعمر الأطفال وخلفيتهم العلمية وتطويرها بما يواكب التطور العلمى ٠

٣ــ زيادة مدة العام الدراسى ٠

٤ــ دراسة حاجات المجتمع من التخصصات المختلفة واعداد الخريجين اللازمين لها ٠

٥ــ تثبيت المناهج لمدة خمس سنوات مثلا للتأكد من صلاحية وعدم صلاحية أجزاء منها نتمكن مــــن تطويرها بالأسلوب العلمى المناسب ٠

خامسا : مشكلات تتعلق بالادارة المدرسية والادارة التعليمية :

ذكر المدرسون الأوائل بعض المشكلات الهامة فى رأيهم وهى :

١ــ عدم التعاون بين ادارة المدرسة والتوجيه الفنى ٠

٢ــ سوء توزيع جداول الحصص على المدرسين ٠

٣ــ تأخر وصول نماذج الامتحانات فى مواعيدها وعدم وجود أدله للمعلم فى بعض المواد للاستعانــــه بها فى التدريــس ٠

٤ــ تدخل ادارة المدرسة فى اختصاصات المدرسين الأوائل ٠

٥ــ سوء الادارة المدرسية فى بعض المدارس لوجود ممارسات غير سوية من مديرى هذه المــــــدارس تجاه المعلميــن ٠

٦ـ تضارب القرارات الوزارية والتعليمات الصادرة من الادارة التعليمية بسبب سوء التفسير .

٧ـ التضارب فى آراء الموجهين ومديرى العموم .

٨ـ كثرة النشرات الوارده من الادارة التعليمية وضياع الوقت فى الرد عليه .

٩ـ عدم وجود تحديد واضح لاختصاصات كل وظيفة من الوظائف التربوية فى المدرسة .

١٠ـ التفرقة فى المعامله بين المدرسين لأسباب شخصية .

هذه المشاكل بالاضافة الى مشاكل آخرى منها :

١١ـ تقييد سلطة المدير فى توقيع الجزاءات ومحدودية صلاحياته مع كثرة المسئوليات .

١٢ـ كثرة المشكلات المتعلقة بالنواحى المالية والادارية .

١٣ـ كثرة الوظائف التكرارية بما يتسبب فى تعطيل العمل .

١٤ـ مشكلة كثرة الأجراءات الروتينية المعقدة واللوائح القديمة .

وقد اتبع الأسلوب السابق ذكره فى عرض الحلول لهذه المشاكل ومن مقترحات الحلول هو الآتى:

١ـ ضرورة زيادة عدد الموجهين وتحديد خط واضح لأسلوب التوجيه .

٢ـ ضرورة توفير القيادة المسئولة الواعية التى تكون بمثابة القدوة والمثل .

٣ـ التحديد الواضح لاختصاصات ومسئوليات كل وظيفة داخل المدرسة ولكل قيادة فى الادارة التعليمية .

٤ـ المساواة فى معاملة المدرسين وتقييمهم طبقا لانجازاتهم .

٥ـ تبسيط الاجراءات الروتينية مع الوضوح التام للقرارات والكتب الدورية .

٦ـ عمل تدريب تحويلى للعمالة الزائدة وتوزيعها على المدارس .

٧ـ أن تتضمن برامج التدريب موضوعات عن الشئون المالية واجراءاتها .

٨ـ عند الترقية لوظيفة أعلى لابد من اجتياز الاختبار الشخصى لتحديد مدى الصلاحية لشغل هذه الوظيفة والسمات الشخصية التى تتواءم والمستوى الوظيفى .

الفصل السادس

التقرير الختامي للدراسة

تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانـــوى العـــــام

مقدمـــة :

تولى وزارة التربية والتعليم فى مصر اهتماما خاصا بقضية تطوير القيادات التعليمية فـــى مؤسسات التعليم بمختلف مستوياتها من أجل دفع عجلة الاصلاح بما يتلاءم مع حاجات المجتمع •

كما تؤكد الأدبيات التربوية على ضرورة فتح الجسور بين العاملين فى مجال التعليم وبخاصـة بين القيادات التعليمية والمعلمين باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر استراتيجيات التنمية والاصـــلاح ودعم جهود التطوير •

وانطلاقا من دور شعبة بحوث التخطيط التربوى بالمركز فى معالجة قضايا التربية والتعليـم ووضع دراساتها بين يدى متخذى القرار ثم درج موضوع تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليـم العام والفنى ضمن مشروعات الخطة البحثية الخمسية ٩٢ـ١٩٩٧ التى سيجريها المركز •

ولقد وقع اختيارنا على موضوع تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ليكون موضع البحث ضمن خطة الشعبة البحثية للعام ١٩٩٣/٩٢ •

مشكلـــة الدراســـــة :

تتبلور مشكلة الدراسة فى تساؤل رئيسى مؤداه :

كيف يمكن تطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ، بما يحقق الأداء الأفضـل للعملية التعليميـــة ؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التاليـــة :

١ــ ماواقع القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام •
وما المشكلات التى تحول دون تحقيق القيادات لمهامهـا •

٢ــ ما أفضل الاتجاهات المعاصرة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصـــة •

٣ــ ما أهم الملامح اللازمة لتطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام •

أهـداف الدراسـة :

١ـ التعرف على واقع القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام ومناقشة هذا الواقع ومايعانيه من مشكلات تحول دون تحقيق التربية لأهدافها ٠

٢ـ التعرف على بعض الاتجاهات المعاصرة والملائمة فى القيادة بعامة والقيادة التعليمية بخاصة لتطوير التعليم ٠

٣ـ تحديد الملامح اللازمة لتطوير القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام واقتراح الاجراءات المصاحبة لتنفيذ هذا التصور بما يحقق تطوير القيادات التربوية وجعلها أداة مهمة فى رفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المجتمع المصرى فى التنمية الشاملة والتقدم ٠

حـدود الدراسـة :

تركز الدراسة على القيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام باعتبارها الفئات ذات العلاقة المباشرة بالمعلمين وغيرهم من العاملين فى المجال التربوى التعليمى ونخص بالذكر : المدرسين الأوائل ـ الوكلاء ـ الموجهين ـ نظار ومديرى المدارس فى محافظتى القاهرة والشرقية ٠

المنهج والأدوات :

المنهج الوصفى التحليلى الذى يتلاءم مع مشكلة الدراسة ، مع استخدام مجموعة من الأدوات تتمثل فى اجراء مقابلات شخصية مقننة واستطلاع رأى القيادات التعليمية من خلال استبانة تعد لهذا الغرض ٠

ولقد كشفت الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائجها عن الاتى :

أولا : فيما يتعلق بنظام اختيار واعداد القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام:

١ـ الالتزام بشروط التدرج الوظيفى كما تنص عليها القرارات الوزارية والكتب الدورية ٠

٢ـ عدم مراعاة برامج وعمليات الاعداد للتنوع القائم بين مواصفات الأداء الوظيفى للفئات المختلفة لمبحوثى القيادات التعليمية ٠

٣ـ ان شروط الاختيار والاعداد لوظائف القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى تبدأ بالنجاح فى الدورة التدريبية بنسبة ٥٨ر٢٪ والتقارير السرية والفنية بنسبة ٥٧ر٥٪ والاقدمية المطلقة بنسبة ٥٤ر٣٪ من اجمالى عينة البحث بينما كان المؤهل الدراسى والتخصصى بنسبة ٢٦ر٩٪ من اجمالى العينة .

وفى هذا الصدد توصى الدراسة بالاتى :ـ

١ـ ضرورة مراجعة القرارات والتشريعات الخاصة باختيار واعداد القيادات التعليمية بهدف استحداث شروط اخرى تضاف الى المعمول بها بحيث يتحقق بموجبها المواءمة بين احتياجات ومواصفات كل وظيفة قيادية على النحو التالى :

(أ) اجراء مقابلة شخصية لجميع المرشحين للترقية ونظرا لما قد يشوبها من عدم الموضوعية يقترح استخدام الاختبارات الشخصية المقننة عند الاختيار كمعيار للتعرف على نمط شخصية المرشح والتأكد من لياقته وقدرته على مباشرة العمل القيادى .

(ب) أن يتمتع المرشح بقوة الشخصية وحسن السمعة والثقة بالنفس .

(حـ) الخبرة والكفاءة والالمام بالنواحى التربوية وبالمناهج وتطويرها .

(د) عدم التقيد بالاقدمية المطلقة .

(هـ) أن يكون للمؤهل الدراسى دور عند الاختيار .

(و) الاخذ بتقارير الكفاية ورأى الرئيس المباشر بعد تطويرها .

(ز) الاخذ بنتائج التلاميذ خاصة عند الترقية لوظيفة مدرس أول أو وكيل مدرسة أو ناظر مدرسة أو مدير مدرسة .

٢ـ اعادة النظر فى أسلوب اختيار واعداد المرشحين لشغل الوظائف القيادية بحيث يكون وفقا للانجازات الفعلية والممارسات الميدانية فى مجال العملية التعليمية .

٣ـ اعتبار الدراسات التخصصية التى حصل عليها المرشح اثناء الخدمة كعنصر ترجيح للمفاضلة بين المرشحين .

٤ـ اعتبار الوظيفة السابقة كمعيار للتهيئة وشرطا لتولى الوظيفة التالية من أجل تحقيق تكامل الخبره واستمراريتها .

٥ـ اعداد استمارة تخصص لكل فئة قيادية على حدة بحيث تتلاءم عناصرها مع المواصفات الوظيفية ومتطلباتها ومسئولياتها .

٦ـ ضرورة المام القائمين بعمليات الاختيار والاعداد بكل مايرد ويستحدث بشأن القرارات الوزارية والكتب الدورية المنظمة لعمليات الاختيار والاعداد واحاطة المعنيين فى المديريات التعليمية بها أولا بأول ٠

ثانيا : فيما يتعلق بتدريب القيادات التعليمية كشفت الدراسة عن الاتى :

١ ـ أن أسلوب التدريب موحد تقريبا بين مختلف الوظائف القيادية ٠

٢ـ أن مدة برنامج التدريب الخاص بالقيادات التعليمية بدءامن مدرس أول اعدادى حتى مدير اعدادى ومن مدرس أول ثانوى حتى مدير مدرسة ثانوية اسبوع واحد فقط ٠

٣ـ ضعف فعالية برامج التدريب بوجه عام من حيث محتوى المنهج وأساليب البرنامج ونوع ومستوى بعض المحاضرين ، وتنظيم البرنامج ، وتقويم البرنامج ، ومدى تحقيق برامج التدريب لاهدافها ٠

٤ـ التركيز على المحاضرات العامة كأسلوب للتدريب فى المرتبة الاولى (بنسبة ٢ر٦٧٪) من اجمالى حجم العينة بينما كانت ورش العمل فى اقل مستوى بنسبة ١ر٦٪ رغم اهميتها فى معالجة المواقف التعليمية الميدانية ٠

وفى هذا الصدد توصى الدراسة بما يلى :

١ ـ تحديد مستويات القيادات التعليمية ومواصفات واختصاصات كل منها وترجمة ذلك الى برامج تدريبية متنوعة وفقا لتنوع القيادة بحيث تفى باحتياجات شغل هذه الوظائف ٠

٢ـ اعادة النظر فى صياغة الاهداف المراد تحقيقها من خلال البرامج التدريبية للقيادات الاشرافية بحيث يمكن قياسها اجرائيا ٠

٣ـ ضرورة مواءمة واتساق محتوى البرامج التدريبية (الموضوعات) مع الاهداف التى يتم التدريب من أجلها ٠

٤ـ ضرورة تنوع أساليب التدريب وأدواته بحيث تكون عاملا فعالا فى تحقيق الاهداف من خلال الاستفادة من محتوى البرنامج التدريبى ٠

٥ـ الاهتمام بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها بطريقة منتظمة بحيث يمكن تدعيم القوى الدافعة للاداء التدريبى وتعديل القوى المعوقة الى قوى دافعة ٠

ثالثا : بالنسبة لمشكلات القيادات التعليمية وأساليب مواجهتها :

(١) فيما يتعلق بالمبنى المدرسي تتمثل المشكلات فيما يلي :

- ارتفاع كثافة الفصول .
- تعذر مزاولة الانشطة التربوية الرياضية والاجتماعية .
- نقص الوسائل التعليمية السمعية والبصرية .
- تعدد الفترات الدراسية ومايترتب عليه من قصر اليوم الدراسي .
- عدم وجود اعداد كافية من عمال الخدمات بالمدارس .

ولعلاج هذه المشكلات توصى الدراسة بما يلي :

- بناء مدارس جديدة بمواصفات يمكن من خلالها مزاولة الانشطة التربوية والقضاء على تعدد الفترات والعودة الى نظام اليوم الكامل تدريجيا .
- توفير الاعداد الكافية من الاداريين وعمال الخدمات بالمدارس .

(٢) فيما يتعلق بالمعلم :

- انخفاض المستوى المادي والمهني للمعلم .
- كثرة الاعباء الادارية .
- تعيين المعلمين من غير المتخصصين .
- التأخر في الترقي .
- نقل المعلمين أثناء العام الدراسي .
- عدم توافر مزايا مهنية او اجتماعية على النحو المتوفر لدى المهن الاخرى .
- قصر فترة التدريب .
- كثرة الاجازات التي يحصل عليها المدرسات .
- ضعف اللياقة البدنية والشخصية لدى بعض المعلمين .

ومن ثم توصى الدراسة بما يلي :

- رفع المستوى المادي والمهني للمعلم .
- عقد دورات تدريبية مكثفة للمعلمين لرفع كفاءتهم .

- عدم نقل المعلمين اثناء العام الدراسى .

(٣) فيما يتعلق بالتلاميذ تتمثل المشكلات فى :

- تدنى المستوى العلمى لدى التلاميـذ .
- عدم تعاون بعض اولياء الامور مع المؤسسات التعليمية .
- تفشى ظاهرة الغش الفردى والجماعـى .
- كثرة غياب التلاميذ وتسربهم نتيجة للظروف الاقتصادية الاسرية .

وفى هذا الصدد توصى الدراسة بما يلـى :

- الاهتمام بمرحلة ماقبـل المدرسـة .
- تعاون اولياء الامور مع المدرسة لمتابعة الابناء طوال العام الدراسى .
- الاهتمام باللغة العربية والاملاء والخط .
- الغاء نظام النجاح الالى فى الحلقة الابتدائيـة .
- عودة الانشطة التربوية بالمـدارس .

(٤) فيما يتعلق بالمنهج الدراسى تتمثل المشكلات فى :

- طول المقرر الدراسى فى بعض المواد ووجود حشو وتكرار .
- عدم ارتباط المنهج باحتياجات المجتمع وميول التلاميذ .
- عدم استقرار المناهـج .

وفى هذا الصدد توصى الدراسة بما يلى :

- حذف الحشو والتكرار على النحو الذى تقوم به الوزارة حاليا .
- تطوير المناهج بما يتفق مع المراحل العمرية للتلاميذ .
- الربط بين المناهج واحتياجات المجتمـع .
- استقرار المناهج لمدة مناسبة مع تقويمها قبل اجراء أى تطوير .

(٥) فيما يتعلق باهم مشكلات الادارة المدرسية والادارة التعليمية :

- عدم التعاون بين ادارة المدرسة والتوجيه الفنى فى كثير من الاحيان .

- التداخل فى الاختصاصات وعدم وجود حدود واضحة بين الوظائف القيادية •
- تضارب بعض القرارات والتعليمات الصادرة من الانساق القيادية وكثرة النشرات •
- المشكلات المالية ومانتطلبه من اجراءات روتينية بطيئة •
- توثيق أواصر التعاون بين القيادات التعليمية فى الانساق المختلفة •
- تحديد الاختصاصات داخل المدرسة والادارة •
- تبسيط الاجراءات المالية والادارية •
- اجراء تدريب تحويلى للعمالة الزائدة للافادة منها •

رابعا : اثارت الدراسة بعض بحوث مقترحة منها :

١- اجراء دراسة مستقبلية عن حجم ونوعية وظائف القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم العام لكل مرحلة واحتياجاتها التدريبية ومايتطلبه ذلك من تخطيط واعداد وتمويل وتنفيذ للبرامج التدريبية •

٢- اجراء دراسة عن أنسب اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية فى التعليم الاعدادى والثانوى العام •

٣- اجراء دراسة تحليلية مقارنة للوقوف على الاتجاهات المعاصرة لنظم اختيار واعداد وتدريب القيادات التعليمية بمختلف فئاتها فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام •

الباحث الرئيسى

ا٠د محمد السيد حسونه

الملاحـــــــــــق

١ـ مستلة من القرار الوزارى رقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٧

٢ـ قرار وزارى رقم ١٢٠ بتاريخ ١٩٨٩/٥/٣٠

٣ـ استمـارة استطــلاع الــــرأى ٠

ملحق (١)

أولا : المجموعة النوعية لوظائف التعليم :

١ - ٥ - ١٠١

الدرجة المالية	الحد الأدنى لمدة شغل الوظيفة	النسبة المقررة للاختيار	وظائف التعليم: بالمدارس	وظائف التعليم: بدواوين الوزارة والمديريات والادارات	وظائف النشاط: بالمدارس	وظائف النشاط: بدواوين الوزارة والمديريات والادارات	وظائف الخدمات: بدواوين الوزارة والمديريات والادارات
الأولى (أ)	١		مدير مدرسة ثانوية (أ)	وكيل مديرية تربية وتعليم ثان وكيل ادارة تعليمية أول مدير ادارة تعليمية ثان مدير ادارة موجه عام		مدير ادارة موجه عام	مدير ادارة
الأولى (ب)	١	٥٠٪	مدير مدرسة ثانوية	وكيل ادارة تعليمية ثان مدير ادارة تعليمية ثالث مدير مرحلة موجه أول		مدير مرحلة موجه أول	مدير مرحلة
الأولى (جـ)	١		ناظر مدرسة ثانوية مدير مدرسة اعدادية وكيل مدرسة ثانوية (أ) أخصائى تدريس أول	رئيس قسم موجه ثانوى اخصائى تدريس أول	وكيل مدرسة ثانوية (أ) أخصائى تدريس أول	رئيس قسم موجه ثانوى اخصائى تدريس أول	رئيس قسم أخصائى تدريس أول
الثانية (أ)	٣		ناظر مدرسة اعدادية وكيل مدرسة ثانوية اخصائى تدريس ثان (أ)	وكيل قسم موجه اعدادى أخصائى تدريس ثان (أ)	وكيل مدرسة ثانوية أخصائى تدريس ثان (أ)	وكيل قسم موجه اعدادى اخصائى تدريس ثان (أ)	وكيل قسم اخصائى تدريس ثان (أ)
الثانية (ب)	٣	٢٥٪	مدرس أول ثانوى وكيل مدرسة اعدادية أخصائى تدريس ثان (ب)	أخصائى أول ثانوى أخصائى تدريس ثان (ب)	وكيل مدرسة اعدادية أخصائى تدريس ثان (ب)	أخصائى أول ثانوى اخصائى تدريس ثان (ب)	أخصائى أول ثانوى اخصائى تدريس ثان (ب)
الثالثة (أ)	٤	—	مدرس ثانوى مدرس أول اعدادى أخصائى تدريس ثالث	أخصائى ثانوى أخصائى تدريس ثالث	أخصائى أول اعدادى أخصائى تدريس ثالث	أخصائى ثانوى اخصائى تدريس ثالث	أخصائى ثانوى اخصائى تدريس ثالث
الثالثة (ب)	٤		مدرس اعدادى	أخصائى اعدادى	أخصائى اعدادى	أخصائى اعدادى	أخصائى اعدادى

جمهورية مصر العربية
وزير التعليم

ملحق (٢)
التاريخ / / ١٩

قرار وزارى

رقم (١٢٠) بتاريخ ٢١ / ٥ / ١٩٨٩

بشأن تحديد مسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة

وزير التعليم :

بعد الاطلاع على قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ،

وعلى القرار الوزارى رقم ٢١٣ لسنة ١٩٨٧ بشأن قواعد النقل والتعيين فى وظائف العاملين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام وزارة التربية والتعليم ،

وعلى القرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والادارات التعليمية بالمحافظات ،

وعلى القرار الوزارى رقم ١٧٩ لسنة ١٩٨٨ بشأن تحديد معدلات ومستويات وظائف التوجيه والادارة المدرسية بمدارس التعليم الفنى ،

ومراعاة لصالح العمل ،

قــرر :

المادة الاولى :

فى حالة تعدد المستويات الوظيفية الرئاسية للادارة المدرسية داخل المدرسة الواحدة يعتبر مدير المدرسة مسئولا عن ادارتها من كافة النواحى الفنية والمالية والادارية وعن انتظام العمل بها ، ويكون ناظر المدرسة معاونا لمدير المدرسة فى كافة مسئولياته واختصاصاته .

وفى حالة تعدد المراحل التعليمية داخل المدرسة الواحدة يتولى ناظر المرحلة الأعلى هذه المسئولية ، ويقوم أقدم النظار فى الوظيفة بأعمال مدير المدرسة فى حالة غيابه .

وفى حالة تعدد النظار بالمدرسة يقوم مدير المدرسة بتوزيع اختصاصات ناظر المدرسة الواردة بالمادة الرابعة عليهم .

المادة الثانية :

على أجهزة التنسيق المختصة لكافة المستويات مراعاة أن يظل ناظر المدرسة بمدرسته حتى يرقى الى وظيفة مدير - طالما يكون مشهودا له بالكفاءة المتميزة - وتكون ترقيته فى مدرسته اذا لم يكن بها شاغل لوظيفة مدير مدرسة ، والا فيرقى فى مدرسة أخرى تكون فى حاجة الى من يشغل هذه الوظيفة وليس بها من النظار من يستحق الترقية .

المادة الثالثة :

تكون مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة كالآتى :

١ - فى الشئون الفنية :

- توزيع مسئوليات وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والاشراف على أعمالهم .

- تشكيل لجنة الجدول المدرسي واعتماده والاشراف على وضع خطة الجدول وتغييرها أثناء العام الدراسي .
- اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة التنفيذ بالفصول .
- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء بينهم وعلاج السلبيات .
- متابعة تنفيذ جميع التعليمات والقرارات التى ترد للمدرسة مع مراعاة اطلاع المختصين عليها .
- اعتماد توزيع خطة الانشطة المختلفة والتنسيق بينها .
- رئاسة مجلس ادارة المدرسة .
- رئاسة مجلس الآباء والمعلمين .
- الاشراف العام على مجموعات التقوية .
- تمثيل المدرسة فى الاجتماعات الخارجية .
- رئاسة جميع أعمال امتحانات الشهور ونصف العام وآخر العام والدور الثانى ، وتعيين من يراه مناسبا لحسن سير عمليات هذه الامتحانات .

٢- فى الشئون الادارية :

- توجيه البريد الوارد الى جهات الاختصاص واعتماد البريد الصادر الى الجهات الاخرى .
- تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والاشراف على أعمالها واعتماد قراراتها .
- تشكيل لجنة تحويلات الطلاب من والى المدرسة والاشراف على أعمالها واعتماد قراراتها .
- تقييم جميع العاملين بالمدرسة بمساعدة المناصب الاخرى على ضوء تقارير الكفاية والمتابعة من الادارة المدرسية والتوجيه .
- الاقتراح على السلطة المختصة باحالة العاملين الى التحقيق فى حالات المخالفة .

٣- فى الشئون المالية والمخزنية :

- اعتماد تشكيل لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها .
- اعتماد محضر جرد خزينة المدرسة .

- اعتماد كشوف الاجور المرسلة للادارة او المديرية للصرف بعد مراجعة ... والتأشير ... اعادة الكشوف بعد الصرف وتوريد الاجور التي لم تصرف .
- اعتماد مستندات الصرف من نقود السلفة المستديمة الخاصة بالمجموعات ... الاضافيـــــة .
- الاشراف على بيع المنتجات الخاصة بالمدرسة بعد اعتماد تثمينها ... المديرية او الادارة ، وكذلك الاشراف على بيع الاصناف غير الصالحة للاستعمال من ... والمخلفات التي تكون قد تم اعتماد اجراءات تكهينها بمعرفة المديرية او الادارة .
- التحقق من عدم تحصيل اية مبالغ الا بموجب ايصالات رسمية وتوريدها للحسابات المختصة .
- اعتماد مستندات باقي الاعمال المالية والمخزنية .

المادة الرابعـــة :

تكون مسئوليات واختصاصات ناظر المدرسة الابتدائي :—

١- في الشئون الفنيـــــة :

- ينوب عن رئيس مجلس ادارة المدرسة .
- الاشراف على اعمال وكلاء المدرسة والاداريين والعمال والشئون المدرسية .
- اقتراح توزيع الجدول المدرسي .
- توزيع رواد الفصول ودراسة مشكلات الطلاب معهم .
- توزيع الانشطة التربوية ومتابعة تنفيذها .
- الاشراف على طابور الصبـــاح .
- الاشراف على تنفيذ خطة المسابقات العلمية والتربوية والرياضية .
- المعاونة في الاشراف على مجموعات التقوية .
- المعاونة في الاشراف على امتحانات الشهور ونصف العام وآخر العام ... .
- متابعة تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين .

٢— في الشئون الاداريـــة :

- الاشراف على حضور جميع العاملين بالمدرسة والتحقق ... .
- اعتماد الخطابات الرسمية ... .
- الاشراف على اعداد قوا... العاملين ...

- اعتماد توزيع الاشراف اليومى ومتابعتـــه .
- متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات التى توقع من جهات التحقيق على العاملين .
- تلقى تقارير المشرفين على اقسام المدرسة يوميا ورفع ملاحظاته الى المدير .
- اعتماد الاعتذارات والاجازات العارضة وطلب مغادرة المدرسة لظروف طارئة واقـــرارات استلام العمل واخلاء الطرف للعاملين بالمدرسة .
- التاكد من تسجيل عناوين العاملين بالمدرسة وغيابهم وتاخرهم فى دفتر غياب وتاخـــر العاملين ومراجعة هذا الدفتر شهريا واعتماد ما دون فيه .

٣— في الشئون المالية والمخزنيـــة :

- تشكيل لجان جرد خزينة وعهد المدرسة ورئاسة هذه اللجان .
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها على التلاميـــذ .
- رئاسة لجان المشتريـــــات والترميمـــــات .
- متابعة اعمال لجنة الترميمات والانشاءات واصلاح الاثاث ورفع تقارير متابعة دورى عنهـــا، الى المديـــر .
- متابعة تنفيذ ملاحظات الموجهين الماليين والاداريين .

المادة الخامسة :

تحدد مسئوليات واختصاصات وكلاء المدرسة على النحو الموضح بالمادة التاسعة من القـــرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ المشار اليه والبند ثانيا من المادة الاولى من القرار الوزارى رقم ١٧٩ لسنة ١٩٨٨ .

المادة السادسة :

تسرى أحكام هذا القرار فى شأن مدير وناظر المدرسة على اختلاف مراحلها أو التى تضـــم اكثر من مرحلة — مع عدم الاخلال بمستوى وظيفة كل منهما .

المادة السابعـة :

على جميع الجهات تنفيذ هذا القرار كل فيما يخصـــه ،

وزيـــر التعلـــيم

(دكتور احمد فتحى ســـرور)

جمهورية مصر العربية
المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى

ملحق (٣)

السيد الاستاذ/

تحية طيبه وبعد ..

فنتشرف بالاحاطة أن شعبة بحوث التخطيط التربوى بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية بصدد اجراء دراسة موضوعها " تطوير القيادات التربوية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ويسعدنا الافادة من خبرات سيادتكم واثراء الدراسة بالتعرف على رأيكم السديد باستيفاء استطلاع الرأى التالى من واقع خبرتكم العملية .

ولكم عظيم تقديرنا على كريم تعاونكم من أجل صالح العملية التعليمية ،،،

الباحث الرئيسى

ا٠د محمد السيد حسونه

جمهورية مصر العربية
المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
شعبة بحوث التخطيط التربوى

استطلاع رأى بشأن

تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام

محافظة : ....

الادارة التعليمية : ....

اسم المدرسة : ....

عنوانها : ....

اسم مستوفى استطلاع الرأى : (اختيارى) : ....

- الوظيفة الحالية : ....
- مدة بقائه فى هذه الوظيفة بالسنوات : ....
- مدة اشتغاله بالتعليم بالسنوات : أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنه ☐
من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنه ☐ عشرون سنه فأكثر ☐

- المؤهلات الدراسية الحاصل عليها وحلقات التدريب التى اجتازها بنجاح .

المؤهل التخصص

أولا : العوامل التى تم اختيارك على أساسها لشغل الوظيفة الحالية

- الاقدمية المطلقـــة
- التقارير السرية والتقارير الفنية
- ترشيح الرؤساء المباشريـــن
- نتيجة الاختبار الشخصـــى
- النجاح فى الدورة التدريبيـة
- المؤهلات الدراسية الحاصل عليها والتخصص
- عوامل آخرى (تذكر)

ثانيا : طبيعة البرنامج التدريبى الذى اجتزته بنجـاح

- حضور محاضرات عامة عن مهام الوظيفة المرقى اليها ثم امتحان تحريرى فى نهاية المدة
- حضور محاضرات مع تقديم بحث مبسط لمشكلة تربوية معينة
- ورشة عمل لمناقشة مهام العمل الجديدة التى ستكلف بها
- ارشادات عامة ثم تقديم بحث معين لمشكلة تعليميـــة
- اختبار شخصى عن المعلومات العامة والسلوك الوظيفـــى
- برامج تدريبية مرتبطة بالمؤهل الحاصل عليه والتخصـــص
- برامج أخرى (تذكر)

ثالثا : المشكلات وأساليب مواجهتها

س١ : اذكر المشكلات التى تواجهكم عند أدائكم لمسئوليات الوظيفة ، مرتبة بحسب أهميتها من وجهة نظركم وأسلوبك فى حل هذه المشكلات

المشكلة	أسلوب حل المشكلة

س٢ : هل سبق أن تعرضت فى فترة التدريب لبعض هذه المشكلات التى ذكرتها وعن أساليب مواجهتها ؟

نعم ☐ لا ☐ مشكلات مشابهه أو مرتبطة ببعض منها ☐

س٣ : مامقترحاتكـــم للتغلب على المشكلات التى ذكرتموهـــا فى اجابتكـــم عن السؤال الثانـــــــى بحسب ترتيبكـــم لاهميتها ، والتى لم تتمكن من ايجاد الحل المناسب لها .

—

—

—

—

٥٦٧٣ – ١٩٩٤
I.S.B.N
977-5175-52-6

رقم الإيداع بدار الكتب